

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Gender v managamentu vybraných japonských společností na Liberecku**

### **Gender in Managament of Selected Japanese Companies in Liberec Area**

Číslo závěrečné práce  
DP-EF-KPE-2011-54

Bc. Kateřina Slezáková

Vedoucí práce: Ing. Pavla Řehořová, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky

Konzultant práce: Bc. Marek Novotný, Denso Manufacturing Czech

Počet stran: 98

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 06. 05. 2011

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje Zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména §60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci /TUL/ nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat náhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Jablonci nad Nisou, 06. 05. 2011

---

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat paní Ing. Pavle Řehořové Ph.D. za její cenné rady a odborné vedení mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat své rodině, za podporu a trpělivost.

## **Anotace**

Tato diplomová práce pojednává o problematice genderu v managementu ve vybraných japonských společnostech na Liberecku. Teoretická část práce nejprve poukazuje na japonskou mentalitu, japonské způsoby řízení, dále rozvádí pojem diskriminace. Praktická část práce se již konkrétně zabývá výzkumem zaměstnávání manažerů/manažerek v managementu vybraných firem v průmyslové zóně Liberec – Jih. Prokazuje, že zaměstnávání téměř výhradně mužů manažerů je jakýsi kulturní vzorec, který Japonci jednoznačně přenáší i do svých mezinárodních poboček. Představitelé společností v této oblasti, manažeři lidských zdrojů, vyjádřili nesouhlas s uvedeným tématem, někteří ho nazvali „kontroverzním“ nebo „nevhodně zvoleným“. Tento postoj následně vedl ke ztížené komunikaci a spolupráci s nimi. Sběr dat byl proveden formou elektronického dotazování. Na základě provedené analýzy a výsledků výzkumu jsou navržena doporučení, která by mohla zlepšit postoj k zaměstnávání žen manažerek v japonských společnostech.

## **Klíčová slova**

gender, genderové role, genderové stereotypy, diskriminace, manager, organizační struktura

## **Annotation**

This thesis deals with the dilemma of gender in management of selected Japanese companies in Liberec area. The theoretical part at first points to Japanese mentality, Japanese system

of supervision, further develops term of discrimination. The practical part deals with the concrete research of employing man and woman business managers in the management of selected Japanese companies in the industrial area Liberec – South. The thesis shows that employing of entirely man managers is sort of standard which Japanese definitely carry over into their international branch offices. Representatives of the companies, human resources managers, expressed disapproval with the selected theme. Some of them even named it as controversial or unseemly specified. This attitude of theirs consequently led to the complicated communication and cooperation. The form of electronic questioning was used to accomplish the data collection. The recommendation to improve attitude towards employing of woman managers are proposed on the basis of made analysis and the research results.

## **Key words**

Gender, gender roles, gender stereotypes, discrimination, manager, organizational structure

# Obsah

Obsah.....	9
Seznam zkratek a symbolů .....	12
Seznam tabulek a grafů.....	13
Seznam obrázků.....	14
Úvod .....	15
1 Japonská firemní kultura .....	16
1.1 Ekonomická charakteristika země Japonska .....	16
1.2 Japonská firma v Čechách .....	17
1.2.1 Obchodní jednání s Japonci.....	19
1.2.2 Jazyková (ne)vybavenost Japonců .....	21
1.2.3 Přezaměstnanost .....	21
1.2.4 Japonské platební podmínky a platební morálka.....	22
1.2.5 Co si ještě uvědomit při jednání s Japonci?.....	23
1.2.6 Úloha ženy v japonské firmě .....	24
1.3 Základní manažerské přístupy v japonském pracovním procesu .....	24
1.3.1 Kaizen není pouze zlepšení čehosi .....	24
1.3.2 Pět „ES“ – kvalita rovná se pořádek.....	25
1.3.3 Kanban.....	27
1.3.4 Lean Layout .....	29
2 Charakteristika genderové problematiky.....	31
2.1 Gender obecně .....	31
2.1.1 Genderová socializace .....	32
2.1.2 Genderové stereotypy.....	32
2.1.3 Genderové role.....	32
2.2 Diskriminace.....	33
2.2.1 Česká právní úprava.....	34
2.2.2 Diskriminace v přístupu k zaměstnání .....	36
2.2.3 Diskriminace v odměňování.....	38
2.2.4 Zásada rovného zacházení.....	40
2.2.5 Pozitivní opatření.....	41
3 Gender v managementu z pohledu manažerů/manažerek .....	42
3.1 Muži a ženy na řídicích pozicích v ČR .....	42
3.1.1 Manažerská kariéra, muži a ženy.....	43

3.2 Harmonizace pracovního a osobního života.....	48
3.2.1 Zákonné možnosti a opatření pro rodiny .....	50
3.2.2 Opatření ze strany zaměstnavatelů .....	55
3.3 Strategie zaměstnavatelů .....	59
3.4 Strategie rodiny .....	60
4 Japonské investice .....	62
4.1 Obchodní a ekonomická spolupráce Japonska s ČR .....	62
4.1.1 JETRO.....	63
4.1.2 CzechInvest .....	64
4.2 Typy investičních pobídek ve zpracovatelském průmyslu.....	65
4.3 Japonské investice na Liberecku .....	69
4.3.1 Stávající společnosti v průmyslové zóně Liberec - Jih.....	69
4.3.2 Nové společnosti v průmyslové zóně Liberec - Jih.....	71
5 Genderová analýza managementu vybraných japonských firem (poměr mužů/žen v řídicích úrovních) .....	72
5.1 Denso Manufacturing Czech, s.r.o. ....	72
5.1.1 Historie .....	73
5.1.2 Základní ekonomické ukazatele.....	74
5.1.3 Organizační struktura lidských zdrojů.....	74
5.2 Liplastec s.r.o.....	75
5.2.1 Historie .....	75
5.2.2 Základní ekonomické ukazatele.....	76
5.2.3 Organizační struktura lidských zdrojů.....	76
5.3 Denso Air Systems Czech, s.r.o. ....	77
5.3.1 Historie .....	77
5.3.2 Základní ekonomické ukazatele.....	78
5.3.3 Organizační struktura lidských zdrojů.....	79
5.4 Aichi Magfine Czech, s.r.o.....	79
5.4.1 Historie .....	79
5.4.2 Základní ekonomické ukazatele.....	80
5.4.3 Organizační struktura lidských zdrojů.....	80
5.5 Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o.....	81
5.5.1 Historie .....	81
5.5.2 Základní ekonomické ukazatele.....	82
5.5.3 Organizační struktura lidských zdrojů.....	82
5.6 Výsledky výzkumu ve vybraných japonských firmách.....	82

5.6.1 Osobní situace.....	84
5.6.2 Profesní kariéra .....	84
5.6.3 (De)Motivátory kariéry.....	86
5.6.4 Práce v soukromí .....	88
5.6.5 Životní styl.....	89
5.6.6 Pracovní podmínky .....	92
5.6.7 Doporučení ženám k pracovní kariéře.....	95
5.7. Závěr výzkumu .....	97
5.8 Vlastní návrhy a doporučení.....	97
Závěr .....	99
Seznam literatury .....	101
Seznam příloh .....	105



## Seznam zkratek a symbolů

CEDAW	The Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (Úmluva na odstranění všech forem diskriminace žen)
ČR	Česká Republika
DMCZ	Denso Manufacturing Czech, s.r.o.
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HOD	Head of department
HR	Human Resource
JETRO	Japan External TRade Organization (Japonská vládní agentura na podporu obchodu a investic)
JIT	Just in time
KZAM	Klasifikace zaměstnání
MŠ	Mateřská škola
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
Sb.	Sbírky
THP	Technicko – hospodářský pracovník
VW	Volkswagen
Vyhl.	Vyhláška
%	procento
§	paragraf

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1 - Průměrná hrubá měsíční mzda podle hlavních tříd klasifikace zaměstnání a věku v letech 2009 a 2010 v Kč .....	41
Tabulka 2 - Obsazenost mateřských škol ve městě Liberec .....	53
Tabulka 3 - Obsazenost mateřských škol v Jbc n.N. (okres Liberec).....	55
Tabulka 4 - Hmotná podpora na pracovní místa a na rekvalifikaci dle regionů .....	64
Tabulka 5 - Veřejná podpora v ČR .....	66
Tabulka 6 - Maximální míra veřejné podpory dle oborů OKEč.....	67
Tabulka 7 - Celkový počet manažerských pozic v japonských společnostech na Liberecku.....	81
Tabulka 8 - Osobní situace .....	82
Tabulka 9 - Práce v soukromí .....	86
Tabulka 10 - Pracovní podmínky.....	91

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hmotná podpora na pracovní místa a na rekvalifikaci dle regionů platná od 1. ledna do 30. června 2011 .....	65
Obrázek 2 - Regionální mapa veřejné podpory v ČR - maximální veřejná podpora platná od 1. ledna do 30. června 2011.....	66
Obrázek 3 - Budova společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o.....	70
Obrázek 4 - Budova společnosti Liplastec s.r.o.....	74
Obrázek 5 - Budova společnosti Denso Air Systems Czech, s.r.o.....	75
Obrázek 6 - Budova společnosti Aichi Magfine Czech, s.r.o. ....	77
Obrázek 7 - Budova společnosti Toytoa Tsusho Logistics Czech, s.r.o. ....	79
Obrázek 8 - Výsledky odpovědí na otázku: „Jak vás na kariéru připravily vzdělávací instituce“? .....	83
Obrázek 9 - Výsledky odpovědí na otázku: „Jaká jsou vaše pracovní očekávání“?.....	83
Obrázek 10 - Výsledky odpovědí na otázku: „Pokud byste byl mužem/ženou, hodnotil byste situaci jinak?“ .....	84
Obrázek 11 - Výsledky odpovědí na otázku: „ Co je pro vás hlavním důvodem pro budování kariéry v japonské společnosti?“ .....	85
Obrázek 12 - Výsledky odpovědí na otázku: „Je kariérní rozvoj v japonské společnosti pro muže nebo ženu jiný?“ .....	85
Obrázek 13 - Výsledky odpovědí na otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete práci či přípravě na práci (doma)?“ .....	88
Obrázek 14 - Výsledky odpovědí na otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete domácnosti?“ .....	88
Obrázek 15 - Výsledky odpovědí na otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete dětem?“ .....	89
Obrázek 16 - Výsledky odpovědí a otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete vlastním aktivitám?“ .....	89
Obrázek 17 - Výsledky odpovědí na otázku: „V případě, že byste měl/a několik hodin denně navíc, čemu byste se věnoval/a?“ .....	90
Obrázek 18 - Výsledky odpovědí na otázku: „Co byste poradili ženám ohledně rodinného života v souvislosti s kariérou?“.....	94

# Úvod

Diplomová práce se věnuje tématu Gender v managementu ve vybraných japonských společnostech na Liberecku.

K tomuto tématu vedla autorku osobní zkušenost zaměstnance v japonské společnosti, kdy se setkala téměř s nulovým počtem žen na vedoucích místech.

Cílem práce je prozkoumat aktuální organizační struktury vybraných společností v průmyslové zóně Jih a zjistit tak, zda absence žen ve vedení bylo specifikum pouze této jedné firmy, nebo zda je přístup zaměstnávání do vedoucích pozic výhradně mužů obecné nepsané pravidlo.

První část práce informuje o ekonomické situaci v Japonsku, obecně přiblíží základní charakteristiky japonské firemní kultury, popisuje principy nejen obchodního jednání s Japonci a také základní manažerské přístupy vedení v japonské firmě. Poté konkrétně rozvíjí pojem gender, diskriminace, zásady rovného zacházení. Popisuje diskriminaci v přístupu k zaměstnání, v odměňování a následně naváže na českou právní úpravu a nejdůležitější zákonné předpisy týkající se dané problematiky.

Třetí kapitola se zaměřuje na problematiku genderu v manažerských pozicích z hlediska žen a mužů a dále popisuje harmonizaci pracovního a osobního života.

Čtvrtá část práce nastiňuje ekonomickou a obchodní spolupráci Japonska s Českou republikou, informuje o agenturách, které se touto spoluprací zabývají.

Konkrétní výsledky průzkumu genderu v japonských společnostech na Liberecku obsahuje pátá kapitola. Zkoumáno bylo pět japonských firem v průmyslové zóně Liberec - Jih.

# 1 Japonská firemní kultura

## 1.1 Ekonomická charakteristika země Japonska

Japonsko je jednou z nejvyspělejších zemí světa. Přestože má značně omezené zásoby přírodních zdrojů, stalo se v průběhu poválečného vývoje hospodářsky silnou zemí s důležitým postavením ve světové ekonomice. Japonská ekonomika se vyznačuje vysokým zastoupením výrobků s velkou mírou přidané hodnoty a nevýrobních služeb v celkové hospodářské produkci. Jejím dalším charakteristickým znakem je široké využívání moderních technologií a velmi vysoká technologická a infrastrukturní vyspělost mnohých japonských podniků i značné části ekonomického systému země jako celku. Pro japonskou ekonomiku je též charakteristický stále důležitý vliv vlády a státních orgánů na řízení ekonomiky, významný podíl státních zakázek a odraz mnoha tradičních společenských přístupů a způsobů v užívaných metodách výroby i řízení.

V 50. a 60. letech procházelo Japonsko velmi dynamickým hospodářským růstem v průměru 10 % ročně. V 70. letech se hospodářský růst zpomalil na průměr 4,5 %, ale přesto měla japonská ekonomika rychlejší růst než ostatní průmyslově vyspělé země. V 80. letech se růst zpomalil na průměr 2,5 %. <sup>1</sup>

Posledním výrazným rokem ekonomického růstu byl rok 1988 s přírůstkem HDP 6,2 %. Od 90-tých let japonská ekonomika stagnuje. <sup>2</sup>

V srpnu 2009 po předchozích čtyřech čtvrtletních propadech japonská ekonomika vystoupila z recese a ve druhém čtvrtletí 2009 prošla ročním růstem na úrovni 3,7% HDP. K růstu HDP přispěl především vývoz a stimulační opatření japonské vlády. Udržitelnost japonského hospodářské konjunktury zůstává nejistá vzhledem k rekordní nezaměstnanosti a poklesu příjmů, které by mohly zbrzdit nastartovanou spotřebu.

---

<sup>1</sup> BUSINESS INFO.CZ, Japonsko: Ekonomická charakteristika, [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

<sup>2</sup> BUSINESS INFO.CZ, Japonsko: Ekonomická charakteristika, [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

Dalším problémem jsou snižující se kapitálové investice ve firemním sektoru. Japonsko se významnou měrou podílí na celkovém obratu světového obchodu. V dovozech dominují převážně suroviny. Skladba vývozu je velmi bohatá. Přestože je Japonsko známo jako významný světový vývozce, vývoj jeho ekonomiky je závislý na vývoji vnitřního trhu a vývoz se podílí na HDP pouze 18 %. Významný obchodní přebytek vznikl historicky nejen na základě obchodní dravosti japonských vývozců, ale i z důvodu silné ochránářské dovozní politiky uplatňované až do 90. let. Japonsko si i přes složitý stav domácí ekonomiky v posledních letech udržuje ve světovém hospodářství pozici po USA druhé nejsilnější ekonomiky světa (pokud nepočítáme EU jako jeden ekonomický celek).

Podíl Japonska na souhrnném světovém nominálním HDP činí dle údajů Světové banky z roku 2009 cca 8,1 %.<sup>3</sup>

## 1.2 Japonská firma v Čechách

Japonská kultura vznikala a rozvíjela se pod vlivem Číny, buddhismu a konfuciánství, současně se ale téměř po dva tisíce let vyvíjela izolovaně pod vedením válečnické třídy samurajů. Třída samurajů pak celé japonské společnosti vtiskla své mravní principy, které ji do určité míry ovlivňují dodnes. Jejich základem je neodhalování emocí, vycházející z pohrdání bolestí, strachem, smrtí i láskou – tedy vším, co bojovníka oslabuje a odvádí jeho pozornost od posvátného boje.

Znamená to ale také neklást přímé otázky, hlavně tehdy, pokud by se na ně muselo odpovídat záporně. V současném světě jsou díky tomu Japonci velmi neoblíbenými obchodními partnery zejména pro Evropany a Američany pro svou váhavost a mlhavost vyjadřování.

Nové výrobní závody začaly v naší republice růst jako houby po dešti. Japonští investoři vnímají Českou republiku jako zemi zaslíbenou. Svým zaměstnancům dávají japonské firmy obvykle dlouhodobou perspektivu a jasný i když někdy na naše poměry dlouhodobý růst. O japonských firmách také koluje spousta "zaručených" zpráv a fám. Jací jsou vůbec

---

<sup>3</sup> BUSINESS INFO.CZ, Japonsko: Ekonomická charakteristika, [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

Japonci zaměstnavatelé a má cenu se v těchto firmách ucházet o zaměstnání? Následující odstavce se pokusí přiblížit základní principy chování a jednání Japonců.

Japonská firma je budována systematicky. Platí v ní hierarchie, která je závazná. Odpovědnost za celou společnost má ředitel, kdy ale mladší nemůže být obvykle nadřízeným zkušenějších starších zaměstnanců. Pokud se jedná se staršími či nadřízenými, mělo by se přitakávat jejich názorům, myšlenkám, výrokům. Nenápadně se mohou vkládat názory a myšlenky ve formě dalších možností, čímž se pak rozvíjí to, co řekl ten zkušenější a to formou, která nesnižuje autoritu a hodnotu učitele.

Firma vždy klade velký důraz na mezilidské vztahy, ředitel většinou zná jména svých podřízených, které oslovuje klasickým: „Novák – san“, neboli po našem: „pane Nováku“.

Velmi charakteristické je také kolektivní rozhodování. Priorita je věrnost firmě. Nejdůležitější je skupina a její zájmy, ty jsou vždy nad zájmy jednotlivce.

Kromě odpovídajícího finančního ohodnocení odrážejícího dosaženou úroveň vzdělání a profesních zkušeností kandidáta na pracovní pozici, mohou zaměstnanci firmy očekávat i pravidelné ohodnocení na základě efektivity pracovního výkonu, příležitost k růstu kvalifikace formou dalšího vzdělávání, případně zahraniční stáže v mateřské firmě.

Absolventům se poskytuje prostor pro předvedení jejich schopností, které by se mohly stát přínosem pro budoucí trvalý rozvoj firmy. Co se týká například v nynější době tolik diskutovaných přesčasů, THP pracovníci mají možnost volby - buď proplacení, které bylo však v nedávné minulosti v některých firmách zaraženo z důvodu hledání úspor a ozdravení, nebo vybírání si náhradního volna.

Tam, kde je v Čechách zmiňována pracovitost (např. v souvislosti s tím, že Japonec potřebuje na konkrétní splnění zadaného úkolu o hodně více času než Čech), bude Japonec hovořit o důkladnosti. To, co je nazýváno pracovitostí, je vlastně otázkou směřující k pojetí efektivity práce čili produktivity. Japonci jsou zvyklí postupovat při řešení problému jako tým – tzn. nejdříve věnují čas tomu, aby si práci rozvrhli, potom pracovní zadání analyzují a posuzují v součinnosti s ostatními členy týmu - neboť výrobek v japonském chápání není jen záležitost konstrukčního či výrobního oddělení. Následně

pak přijmou řešení. Rozhodovací proces může odlišným kulturám připadat zdlouhavější, ale Japonci ho považují jako standardní postup. Standardizace má za účel omezit vznik nahodilých rozhodnutí a situací.

### **1.2.1 Obchodní jednání s Japonci**

Japonsko patří mezi hospodářsky nejsilnější státy světa a velmi aktivně se zapojuje do mezinárodního obchodu. Je to zvláštní národ, který se svým chováním odlišuje od západní civilizace. Pokud se tedy někdo připravuje na jednání s japonskými partnery, měl by si zjistit co nejvíce informací o jejich mentalitě. Vyvaruje se tak nechtěných faux-pas.

Při jednání s japonským partnerem nesmíme zapomínat na kulturní odlišnosti. První se týká prvního setkání. Z hygienických důvodů není podávání rukou při pozdravu v oblibě, i když obchodníci, kteří již mají zkušenosti s jednáním v Evropě či Americe, se již přizpůsobili.

Mezi sebou se Japonci zdraví úklonou a slovním doprovodem. Při představení se přikyvuje hlavou. Další fyzický dotek není vhodný. Vizitky, většinou potištěné na jedné straně anglickým na druhé straně japonským textem, se předávají oběma rukama.

Co se oblečení týká, pro obchodní jednání je nutností oblek s košilí a kravatou. Oblečení musí být čisté, vyžehlené, mělo by být sladěné. Japonci jsou v oblékání spíše konzervativní, obvyklý je u nich tmavý oblek, bílá košile a nenápadná kravata.

Při obchodní schůzce i osobní návštěvě je očekávána dochvilnost. Před příjezdem je nutné vše domluvit a naplánovat, sjednanou dobu není vhodné měnit. Je dobré mít připravenou oddělenou místnost či alespoň prostor pro naprosté soukromí setkání.

*„Japonci jsou velice trpěliví, formální a zdvořilí, také záhadní až nevyzpytatelní jednatelé. Jednání s Japonci trvají skutečně dlouho a proto by do jednání měl být vyslán jednatel vytrvalec. Je důležité získat si jejich důvěru. Vyžaduje to sice čas, sblížení poté bývá ale*



*pevné a nenarušitelé.*“<sup>4</sup> Z tohoto důvodu také nemají rádi časté obměny kontaktních osob, u každého „nováčka“ poté probíhá stejný proces, zpočátku nedůvěra, až po předvedení schopností a vytvoření důvěry je dotyčná osoba hodnocena jako rovnocenný partner.

Při jednání s Japonci je nutné obrátit se velikou trpělivostí. Nesmí se nutit k rychlému vyjadřování a rozhodování, nedosáhne se pak dobrých výsledků. Každý, kdo je z titulu své funkce kompetentní se k rozhodnutí vyjádřit, to tak činí. Na poradách nikdy neprosazují svůj názor, spíše poslouchají a pak se snaží vymyslet co nejvíce možností, až poté se přikloní k té či oné variantě

Nechají se získat spolehlivým a důvěryhodným jednáním. Důležité je vždy splnit úkol, který byl slíben, vypracovat ho v termínu, který byl navrhnut. Platí zásada: „Slibuj pomalu, sliby však plň hned!“

Japonci jsou zdvořilí, čistotní, úctyhodní a přesní. Všechno jim obvykle dlouho trvá a neumí říkat NE. Rádi se vyjadřují nepřímou a oklikou, vyhýbají se tím konečným tvrzením a výrokům. Na místo prvotního NE dokáží použít mnoho forem ANO. Přičemž první ANO znamená „ano, já vás slyším“ a teprve u toho dalšího můžeme očekávat podmíněčné potvrzení souhlasu s tím, o čem diskutujeme.

Japonci jsou nekonfliktní a přístupní hledání kompromisu, snaží se dělat ústupky. Je pro ně důležité neztratit tvář. Přes tyto skutečnosti musíme mít na paměti, že přes snahu o vnější harmonii jsou zdatní a cílevědomí jednatelé. Charakteristické je pro ně týmové jednání, je zde vysoká míra kolektivismu i respektu k moci. Vyznačují se silnou pracovní etikou, oddaností a loajalitou ke společnosti, v níž pracují, respektem a úctou k nadřízeným. Funguje zde, systém jediného zaměstnání na celý život.

Dle japonské kultury například platí, že pravdu má ten, kdo má moc a sílu. A moc by měl mít ten, kdo je nejzkušenější a nejstarší, jelikož žák nesmí nikdy předstihnout svého učitele. Názory učitele jsou vždy nadřazeny, vždy pravdivé a nemělo by se jim odporovat.

---

<sup>4</sup> SARKYSIAN, I., Obchodní jednání II. – japonský styl, [www.dumfinanci.cz](http://www.dumfinanci.cz)

Západní partneři těžko chápou nevůli Japonců argumentovat.. Pokud je Japonec přesvědčen, že má v nějaké věci pravdu, nebude o ní diskutovat, nýbrž bude mlčet. Na tento rys se musí pamatovat a nepovažovat jeho jednání za tvrdohlavé nebo uzavřené.

Japonci nikdy nedávají najevo své emoce, jsou zdrženliví, nepoužívají gest ani mimiky. Oceňují hodnoty jako skromnost a pokora. Slůvko „ne“ se obvykle nepoužívá, nesouhlas či odmítnutí se vyjadřuje jinými způsoby jako například „možná“, „to je složité“ a podobně.

Součástí jednání, která se považuje za běžnou je předávání dárků. Jedná se většinou o dárky kvalitní a dražší, u nás jsou vhodné např. české skvosty, jako křišťál, rubíny, lahve tradičního alkoholu jako Becherovka, či jiné záležitosti typické pro danou kulturu. Dárky musí být kvalitně zabaleny, předávají se stejně jako vizitky oběma rukama, zůstávají neotevřeny a rozbalují se až v soukromí domova. Je dobré zjistit si také význam barev – bílá barva symbolizuje smutek, na obal je tedy vhodná například zlatá či červená.

### **1.2.2 Jazyková (ne)vybavenost Japonců**

Velkým problémem je jazyková vybavenost Japonců. Mnozí z nich sice mluví anglicky, ale často s velmi zvláštní výslovností. V případě jednání v angličtině je tudíž třeba mluvit pomalu, jasně vyslovovat, dělat krátké věty a opakovat důležité body. Bohužel Japonci si svůj handicap moc neuvědomují, samozřejmě, už to, že se naučí anglicky na určité úrovni vyžaduje veliké úsilí. Ostatní kolegové mají poté veliký problém porozumění, ovšem není moc zdvořilé se stále ptát na to, co bylo řečeno. Je nutné si vytrénovat poslechové schopnosti a být na jednání dokonale připraven. To poté usnadní porozumění. Pro jednání v japonštině je vhodnější zajistit si českého tlumočníka.

### **1.2.3 Přezaměstnanost**

I když se Japonci mohou zdát svou zálibou v organizaci, technickém rozvoji a pokroku velmi racionální, nikde na světě není tolik přebytečných pracovních sil.

V pracovních pozicích Japonci přezaměstnávají. Postup v hierarchii firmy je plynulý, dostavuje se v čase a obvykle ho nelze uspíšit.<sup>5</sup> Není obvyklé, aby byl mladý člověk přijat na pozici experta a tam se očekával jeho rychlý vývoj a postup. Samozřejmě i zde mohou být výjimky a to hlavně v oblasti informačních technologií. Většinou jsou však všichni vhozeni jakoby do jednoho „kotle“, do stejných podmínek. Vysokoškolák (více než 90% Japonců absolvuje vysokou školu) jde do provozu k výrobnímu pásu, konstruktér či designer na pozici kontrolora. Šéf sleduje skupinu a pozoruje jednání jednotlivců. Rozliší, že jsou tam schopní a pracovití, kteří udělají práci i za ty méně schopné a neschopné a plošně nabraní noví zaměstnanci se postupně rozdělí na menšinu velmi schopných a neschopných a většinu průměrných. Všichni postupně budují krok za krokem kariéru. Neschopní jsou „odloženi“ na pozice, kde nemohou nic pokazit. S výjimkou snad jen oblasti informačních technologií dodnes platí, že expertem se nemůže stát mladý, protože ještě nemá tolik zkušeností.<sup>6</sup>

#### **1.2.4 Japonské platební podmínky a platební morálka**

Japonští obchodníci jsou obvykle velmi solidními partnery, téměř bez výjimky respektují smlouvy a jsou zvyklí plnit své závazky. Bohužel opačným a velmi vážným problémem je neplnění závazků českých firem z hlediska kvality a včasnosti dodávek.

V Japonsku se na dodací a kvalitativní podmínky nahlíží zcela nekompromisně a jsou přesně zakotveny ve většině smluv včetně sankčních ustanovení. Při neplnění kvalitativních a kvantitativních podmínek, termínů dodávek apod. je penále za neplnění tím nejmenším postihem. Výsledkem potom bývá ztráta důvěry a japonská firma již kontakt znovu neobnoví.

Platební podmínky jsou do značné míry odvislé od toho, do jaké míry se obchodní partneři znají a důvěřují si. U velkých tradičních japonských obchodních firem a vzhledem k jejich vysoké bonitě, není nutné trvat na platebních podmínkách, které dávají vysoké jistoty prodávajícímu, jako jsou například platby předem nebo dokumentární akreditivy.

---

<sup>5</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I., Jak se domluvit s Japonci, [www.test.senice.cz](http://www.test.senice.cz)

<sup>6</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I., Jak se domluvit s Japonci, [www.test.senice.cz](http://www.test.senice.cz)

Trvání českého exportéra na těchto podmínkách za každou cenu by mohlo být dokonce kontraproduktivní, jelikož japonská protistrana by tento způsob mohla vnímat jako výraz nedůvěry, což by nepřispělo k navázání dlouhodobého obchodního vztahu.

U nových, menších a neznámých japonských firem je však důležité zachovat si zdravou úroveň ochrany prodávajícího.

### 1.2.5 Co si ještě uvědomit při jednání s Japonci?

- Japonci nepřehánějí, jsou skromní, nechlubí se. Pokud se stane ta neskutečná věc a japonský partner vás pozve k sobě domů, bude o svém domě i ženě mluvit spíše negativně. „Navštivte prosím moji starou chatrč.“ Přitom vás přivede do luxusního domu.
- V případě, že bychom je nutili k rychlému rozhodování a vyjádření, velmi často zaujmou pozici „mrtvého brouka“.
- Po zahájení spolupráce je důležité plnit dohodnuté podmínky.<sup>7</sup>
- Nízká cena nebo cenová výhodnost není rozhodující, rozhodujícím faktorem je perspektiva dlouhodobého obchodního styku a vysoká kvalita výrobku odpovídající japonským parametrům a potřebám.<sup>8</sup>
- V evropské i americké kultuře většinou žádáme pro urychlení jednat přímo s nejvyšším vedoucím, ředitelem. To je pro Japonce nemyslitelné. Potřebují zachovat jakousi nárazníkovou zónu tak, aby se záležitost k nejvyššímu v hierarchii dostala již dostatečně profiltrována a připravena.
- „Jestliže někdo připraví pro japonského partnera večírek, musí počítat s tím, že se po zhruba dvou hodinách zvedne, velmi zdvořile vám poděkuje a odejde. Totéž je očekáváno od hosta na jeho večítku.“<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> STINGL, T., Kapesní průvodce Japonskem, [www.ceskyexport.cz](http://www.ceskyexport.cz)

<sup>8</sup> Tamtéž

<sup>9</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I., Jak se domluvit s Japonci, [www.test.senice.cz](http://www.test.senice.cz)

- „Pokud pro někoho japonský partner přichystá nějaký program, očekává , že jej naprosto beze zbytku dodržíte.“<sup>10</sup>

- Japonci mají své příběhy, vtipy, které si vyprávějí. Jejich smysl pro humor je samozřejmě odlišný od našeho. V profesi a obchodním jednání nemá humor místo. Japonský partner by byl zaskočený a vyvedený z rovnováhy.

- Smrkání je považováno za velmi neslušné, naproti tomu srkání polévky se toleruje.

Je tedy více než zřejmé, že japonská kultura se od naší dost liší, a protože kultura ovlivňuje i obchodní jednání, pro úspěšný obchod je třeba těmto odlišnostem porozumět a tolerovat je.

### **1.2.6 Úloha ženy v japonské firmě**

Žena není ve vedoucí pozici obvyklá. Pokud chce např. budoucí dodavatelská firma uspět, jednání by měl vést raději muž. Ve společnosti, kde se uplatňuje třístupňový systém, supervizor, manager a HOD<sup>11</sup>, se žena obvykle dostává pouze na nejnižší úroveň supervizorky.

Toto konkrétní téma rozebírá práce v kapitole 5.

## **1.3 Základní manažerské přístupy v japonském pracovním procesu**

### **1.3.1 Kaizen není pouze zlepšení čehosi**

Ve společnosti si pod tímto termínem můžeme představit snižování nákladů, zvyšování produktivity prostřednictvím zlepšování kvality atd.

---

<sup>10</sup> HOSPODÁŘOVÁ, I., Jak se domluvit s Japonci, [www.test.senice.cz](http://www.test.senice.cz)

<sup>11</sup> Anglicky, Head of department, nejvyšší úroveň vedení oddělení

Pravá podstata japonského slova „Kaizen“ je však změna myšlení lidí za účelem získání náskoku před konkurencí. Kaizen není nástroj ani metoda, je to filosofie, jež charakterizuje způsob myšlení lidí, způsob jejich práce i života. V některých zemích je Kaizen naprosto běžné, normální slovo a o jeho významu se nediskutuje. V řadě japonských firem nově příchozí zaměstnanec při nástupu podepisuje pracovní smlouvu, kde je mimo jiné uvedena činnost odpovídající pozici plus Kaizen. Kaizen je poté také jeden z bodů půlročního nebo ročního hodnocení zaměstnance.

V Kaizen je kladen důraz na absolutní chápání kvality. Ta se musí týkat všech, jak vrcholného vedení tak řadových dělníků, všech funkčních oddělení při souběžném zahrnutí nákladů, plánování, vývoje nových výrobků, osobního rozvoje personálu i dodavatelsko-odběratelských vztahů.

### **1.3.2 Pět „ES“ – kvalita rovná se pořádek**

Metoda 5S pochází z Japonska. Jejím přínosem je zpřehlednění a zjednodušení pracoviště. Původně byla sice zaměřena na pracoviště výrobní linky, ale je použitelná kdekoli, tedy i v kancelářích. Uspořádané pracoviště má přímý vliv na výkon pracovníka, eliminuje potenciální zranění a také pomáhá uspořádat si myšlenky.<sup>12</sup>

### **Historie 5S**

Metoda 5S, tak jako většina užitečných metod, byla zformována jako součást Toyota Production System. Ten tvoří ucelený systém metod ke zlepšení postavení firmy na trhu. Hlavní zaměření je na kvalitu výrobku a efektivnost výroby. Není tedy jen záležitostí společnosti Toyota, ale vlastně logické vyústění snahy celého Japonska o obnovení hospodářství po 2. světové válce. Z Japonska se metoda postupně dostala až do USA i Evropy.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> VLASTNICESTA.CZ, „5S Kvalita je pořádek, [www.vlastnsicesta.cz](http://www.vlastnsicesta.cz)

<sup>13</sup> Tamtéž

## Princip 5S

Metoda 5S je pojmenovaná podle pěti japonských slov začínajících na „s“. Vychází ze základního principu **minimalizace úsilí** (přesunu nástrojů, pohybů pracovníka, atd.) při pracovních činnostech na pracovišti. Cílem 5S je snížit chyby a ztráty díky:

- špatnému nástroji,
- hledání správného materiálu,
- nadbytečnému přendávání materiálu z ruky do ruky,
- kompletaci rozházených podkladů atd.

Metoda minimalizuje pracovní čas, chyby a tedy náklady na daný pracovní proces.

Jednotlivá japonská slova, či jejich překlad do angličtiny, také popisují jednotlivé kroky implementace této metody:

**1. Seiry (Sorting) – mít na pracovišti jen nutné věci.** Nejprve se kontroluje pracovní proces podle kterého se má pracovat. Na pracoviště se připraví jenom věci nutné pro provedení dané práce (např. materiál, pomůcky, návodky). Vše ostatní se uklidí.

**2. Seiton (Set in order) – vyjasnit si posloupnost pracovních kroků.** Následně se určuje jeden pracovní krok za krokem a k nim se přiřazují potřebné nástroje. Nástroje se rozloží ve sledu pracovních operací, aby byly tzv. hned po ruce k okamžitému použití.

**3. Seiso (Shining, Cleans) – vracet nástroje na své místo.** Všechny nástroje i materiál mají své určené místo. Na něj se mají vracet po jejich použití. Pracovní místo je také nezbytné udržovat v čistotě, uklizené. I odpad má své místo a to není pod rukama pracovníka.

**4. Seiketsu (Standardizing) – stejnou práci provádět stejně.** Vedení společnosti musí zajistit, aby všichni pracovníci podílející se na procesu práce byli proškoleni na 3S zmíněné výše. Každý zaměstnanec by je měl znát téměř nazpaměť. Pracovník musí znát svou roli v pracovním postupu, vědět co a jak má používat.

**5. Shitsuke (Sustaining) – udržet pořádek na pracovišti.** Pátým krokem po zavedení předchozích 4S je zajistit, aby se “pořádek” na pracovištích udržel. Používají se kontroly, náhodné návštěvy managementu ve výrobě apod. Dokonce, i když je změněn celý proces, všechny předcházející kroky musí být projity a aktualizovány. Jde o to mít znovu a rychle připravené pracoviště podle nových požadavků na proces nebo produkt.<sup>14</sup>

### **Příklad použití 5S**

Metoda se používá převážně v průmyslové výrobě. Její aplikaci však můžeme použít prakticky kdekoli, kde existuje pracovní místo – ať už stůl vývojáře, stůl pokladní či manažera. Metoda je také aplikovatelná při organizaci pracovní sítě, při řízení projektů nebo pouze “organizaci ikon” na pracovní ploše počítače. Pokud by se dalo mluvit o úspoře byt’ jen 10ti vteřinového prostoje v pracovním cyklu na výrobní lince, který by se opakoval několikrát za den, po propočítání za celý rok a určitý počet zaměstnanců zjistíme, že se firma může dostat na milionové ztráty v pracovním čase operátora. Na tyto kalkulace jsou v každé firmě speciální oddělení např. oddělení plánování nákladů. Japonci zlepšování kvality a produktivity berou vážně a vědí, že se jedná o jejich peníze.<sup>15</sup>

### **1.3.3 Kanban**

Kanbanový systém je znám a v praxi využíván již mnoho let, obzvláště pak na úrovni dílenského řízení výroby. Existují však i novější způsoby jeho použití, které se od tradičního kanbanového systému liší.<sup>16</sup>

#### **Co je to Kanban?**

Fungování metody Just-in-Time (JIT) lze vysvětlit v zásadě dvojím způsobem. Modernější přístup tuto metodu charakterizuje jako systém, který vede k úspoře času v celé průběžné době výrobku. Tím přináší výrazné snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Druhé, tradiční pojetí spočívá ve využití JIT pro řízení jednotlivých stupňů výroby či mezi

---

<sup>14</sup> VLASTNICESTA.CZ, „5S Kvalita je pořádek, [www.vlastnsicesta.cz](http://www.vlastnsicesta.cz)

<sup>15</sup> Tamtéž

<sup>16</sup> TUČEK, D., Kanban jako řídicí a integrující metoda v informačním systému, [www.cvis.cz](http://www.cvis.cz)



jednotlivými provozy. Obecně je pak v případě jednotlivých pracovišť možno jako JIT chápat i princip Kanban.

### **Využití Kanbanu**

Kanban je vhodným nástrojem pro dílenské řízení výrobního procesu a plánování výroby. Jednoduše řečeno: celý systém funguje tak, že jednotlivá pracoviště, výrobní linky apod. vyvolávají své aktivity u předcházejícího výrobního stupně přímo prostřednictvím tzv. kanban karty. Takto se vytváří samořídící regulační kanbanové okruhy. Tyto okruhy předpokládají decentralizaci řízení zakázek. Při určování priority "co vyrábět dříve" vycházíme z počtu jednotlivých objednávek, jejich vztahu k požadovaným výrobkům a dalších pravidel. Tato metoda, činí kanbanové pracoviště méně závislým na okolí, aniž by to samozřejmě omezilo schopnost plnit cíle podniku jako celku. Tato metoda se však rozšiřuje i do dodavatelsko-odběratelských činností v podnikových řetězcích. Z pohledu plánování a řízení výroby se jedná o využití principu tahu, kdy se vyrábí pouze to, co požaduje zákazník.

Kanban se vyznačuje optimálním plánováním skladových zásob a jejich efektivním doplňováním v souladu s průběhem spotřeby při výrobním procesu. Tím čerpá z bohatých historických zkušeností japonských firem. Japonský Kanban je přitom někdy chybně popisován jako prostá technika řízení JIT, která se snaží udržet minimum zásob na skladě. Obsahuje však více než ladění výroby a systémy dodavatelských plánů, které zabezpečují minimalizaci zásob dodávkami na právě požadované místo. Tato skutečnost také podporuje změnu a inovaci podnikových procesů v rámci pracovišť. Členové pracovních týmů jsou přitom zodpovědní za konkrétní činnosti a jsou motivováni k účasti na neustálém zlepšování (Kaizen) kanbanového systému.<sup>17</sup>

### **Přínosy Kanbanu**

Nejvíce skloňovaný přínos je snížení zásob. Mezi další patří zajištění systémového toku informací v celém procesu výroby a dodávek dílů, postaveného na sledování předem určeného stavu zásob. Podpora plynulosti výroby při nárůstu produkce, zmenšení pracnosti

---

<sup>17</sup> TUČEK, D., Kanban jako řídicí a integrující metoda v informačním systému, [www.cvis.cz](http://www.cvis.cz)

plánování (tzn. tvorby plánu a jeho kontroly). V neposlední řadě se jedná o otevřený systém pro řízení, který umožňuje lepší přehled o stavu výroby a zásob rozpracované výroby i úsporu přepravních nákladů.

Kanban je jednoduchý, technicky nenáročný a flexibilní systém dílenského plánování otevřený pro všechny pracovníky a výrobní týmy. Mezioperační zásoby se mohou omezit jen na bezpečnostní zásoby a zásoby nedokončené výroby je možné velmi radikálně redukovat. Celý proces výroby se tedy zjednodušuje. Aplikace Kanbanu vede ke zvýšení spokojenosti zákazníka i díky redukcí času potřebného pro splnění objednávky. Nezanedbatelné je i výrazné snížení úsilí vynaloženého na procesy s minimální přidanou hodnotou související s výrobou a přepravou zásob materiálů, komponent atd. Celkově nižší náklady spojené s dopravou informací, které jsou navíc rychlé a přesné. Ve výrobních podnicích tato metoda mimo jiné umožňuje i delegování zodpovědnosti pracovníkům přímo na linkách.<sup>18</sup>

### **1.3.4 Lean Layout<sup>19</sup>**

Metoda Lean Layout umožňuje realizovat štíhlé pracoviště tzn. pracoviště, kde byly omezeny prvky jakéhokoli plýtvání.<sup>20</sup>

#### **Principy metody Lean Layout**

- důsledná analýza procesů je základem pro úsporné hmotné toky,
- ověřené zásady Lean Layout umožňují navrhnout velmi úsporné pracoviště,
- detailní uspořádání pracoviště je vytvářeno týmem pracovníků, kteří na něm pracují s podporou moderních grafických nástrojů.

#### **Výsledek zavedení metody Lean - Layout**

---

<sup>18</sup> TUČEK, D., Kanban jako řídicí a integrující metoda v informačním systému, [www.cvis.cz](http://www.cvis.cz)

<sup>19</sup> Anglicky, štíhlé uspořádání pracoviště

<sup>20</sup> JEŽEK, O., Uplatnění metody průmyslového inženýrství, [www.produktivita.cz](http://www.produktivita.cz)

- vytvoření podmínek pro jednoduché hmotné toky, omezení či zrušení zbytečné manipulace a skladování, tzn. úspora ploch,
- zkrácení průběžné doby a zmenšení zásob,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení pružnosti výrobního systému.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> JEŽEK, O., Uplatnění metody průmyslového inženýrství, [www.produktivita.cz](http://www.produktivita.cz)

## 2 Charakteristika genderové problematiky

Tato kapitola se zabývá vlastním popisem významu slova gender, uvede genderovou socializaci, hraní genderových rolí. Dále objasní diskriminaci v přístupu k zaměstnání z důvodu pohlaví či jiných, diskriminaci v odměňování. Následně doplní o českou právní úpravu týkající se dané problematiky.

### 2.1 Gender obecně

*„Výchozím bodem pro definici genderu je, že jde o sociální konstrukci. Gender tedy není danost či jednou provždy určená role ale spíše proces, ve kterém daná společnost přisuzuje kategoriím pohlaví (muž - žena) různá očekávání, symboly, ideály, možné identity a chování, jež pak mají zásadní důsledky pro pozici jednotlivce v rodině, na pracovním trhu a ve společnosti jako celku. Tyto charakteristiky jsou označeny jako femininní či maskulinní a často bývají natolik pevně zakořeněny v dané kultuře, že působí jako biologicky podmíněné a tedy nezměnitelné. Avšak už při srovnání různých společností je patrné, že být ženou či mužem neznamená v různých kulturních prostředích totéž.“<sup>22</sup>*

Termín **pohlaví** tedy odkazuje na fyzické rozdíly lidského těla, **gender** se dotýká psychologických, sociálních a kulturních rozdílů mezi muži a ženami.

Pohlaví nemusí odpovídat genderu osoby. Pokud je pohlaví a gender shodné, je jedinec heterosexuální, pokud ve shodě nejsou, jedinec je transsexuální, tzn. cítí se být opačným pohlavím.

Ve společnosti hrají muži i ženy své genderové role vzhledem k situaci bez ohledu na své pohlaví. Jednak jsou toho schopni díky genderové socializaci, ve které se učí napodobováním a pak také pozorováním všech rolí, které jsou posléze schopni přehrát.

---

<sup>22</sup> HUŇKOVÁ, M., RYTÍŘOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ J., Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání, s.19

### 2.1.1 Genderová socializace

Gender vzniká v průběhu socializace. Gender vyjadřuje představu o existenci pouze dvou pohlaví, ženské a mužské, a jim jsou dány biologické charakteristiky.

Socializace je proces, kdy člověk vrůstá do společnosti, vstřebává společenské hodnoty a normy. Člověk se mění celý život, hraje různé role a účastní se situací, a to ať už na základě vědomého působení okolí na jednice výchovou, nebo na základě vlastního pozorování a hodnocení situace. V genderové rovině to znamená, že se již dívky učí být chlapci a chlapci dívkami. Učení se genderu probíhá zejména v dětství na základě genderově podmíněných očekávání rodičů a blízkého okolí. Dítě se učí, co je pro něj jako pro hochu či holčičku vhodné, které hračky, oblečení, aktivity, chování mu jsou na základě jeho pohlaví předurčeny. V tomto procesu není dítě pouze pasivním subjektem, ale přímo se účastní a učí se osobou. Svému genderu se neučíme pouze v dětství, ale v celém průběhu života.

### 2.1.2 Genderové stereotypy

*„Genderové stereotypy jsou zjednodušující představy a popisy „femininní ženy“ a „maskulinního muže“, tzn. jak má správná žena či muž vypadat, jak se má chovat, co má cítit, jak má myslet, jak může pracovat atd. Tyto představy jsou založeny na předpokladu, že osoba nemá žádné charakteristiky opačného pohlaví, tzn. stereotyp je „ryze mužský/ženský. Ačkoli se dnes již neprosazuje naprosté dodržování těchto stereotypů, jak tomu bylo v minulosti, stále jsou osoby, které nejsou považovány za konformní s touto představou, stigmatizovány a často považovány za deviantní.“<sup>23</sup>*

### 2.1.3 Genderové role

*„Role, které jsou předpokládány od osoby na základě jejího genderu. Ačkoli každý hraje dle situace roli nezávisle na genderu, je zde předpoklad, že existují mužské*

---

<sup>23</sup> VALDROVÁ, J., Gender a společnost, s. 10

*genderové role a ženské genderové role. Proto se od mužů a žen očekává jiné chování a jednání v každé situaci.*“<sup>24</sup>

## **2.2 Diskriminace**

*„Diskriminace je jakákoliv situace, v rámci které se s určitým člověkem zachází jinak než s ostatními lidmi z důvodu jeho příslušnosti k určité sociální skupině nebo kategorii.“*<sup>25</sup>

**Diskriminace je:**

- přímá,
- nepřímá,
- sexuální obtěžování a pronásledování,
- pokyn k diskriminaci,
- navádění k diskriminaci.

**Diskriminace na trhu práce je:**

- rozlišování,
- vyloučení,
- dávání přednosti založené na diskriminačních znacích, jehož cílem je znemožnit nebo ohrozit stejné možnosti zaměstnanců nebo stejné zacházení s nimi v pracovněprávních vztazích.

Diskriminace žen zahrnuje jakýkoliv rozdíl, vyloučení či omezení na základě příslušnosti k ženskému pohlaví, čímž je omezena možnost žen uplatnit právo na základě rovných podmínek s muži.

---

<sup>24</sup> HUŇKOVÁ, M., RYTÍŘOVÁ, K., NAVRÁTILOVÁ J., Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání, s.19

<sup>25</sup> FIALOVÁ, E., SPOUSTOVÁ, I., HAVELKOVÁ, B., Diskriminace a právo, s. 4

Diskriminace z důvodu pohlaví je i diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství a z důvodu pohlavní identifikace.

#### **Diskriminace není:**

- rozdílné zacházení z důvodu věku v přístupu k zaměstnání nebo povolání, pokud je vyžadována podmínka minimálního věku nebo praxe, která je pro řádný výkon zaměstnání nebo povolání nezbytná,
- pokud je pro řádný výkon zaměstnání či povolání nutné odborné vzdělávání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k předpokládanému dni odchodu osoby ucházející se o zaměstnání nebo povolání do důchodu,
- rozdílné zacházení uplatňovaném za účelem ochrany žen, osob mladších 18 let a osob zdravotně postižených,
- rozdílné zacházení z důvodu pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženství nebo víry nebo proto, že je jedinec bez vyznání, pokud je toto odlišné zacházení podloženo a odůvodněno oprávněným účelem a prostředky k jeho dosahování jsou přiměřené a nezbytné.

### **2.2.1 Česká právní úprava**

Mezinárodní úmluvy výrazně ovlivňují obsah norem vnitrostátního práva. Toto pronikání je důsledkem časté migrace obyvatelstva mezi státy, ale zejména snahou upravovat základní lidská práva a jejich záruky na širší než národní bázi, a tyto úpravy také unifikovat.

Právní úprava povinnosti zajišťovat rovné zacházení a ochranu před diskriminací v českém právním řádu v řadě oblastí neodpovídá požadavkům práva Evropské unie. V důsledku toho je různě stanovena povinnost příslušných subjektů zajišťovat rovné zacházení a ochranu před diskriminací. Rozdílný je také rozsah nároků, jichž se může oběť diskriminace podle příslušných ustanovení domáhat.

Ústava České republiky ve svém čl. 10 stanoví na území České republiky obecnou závaznost ratifikovaných a vyhlášených smluv a jejich přednost před zákonem.

Pokud je český zákon s nimi v rozporu, platí pak ratifikovaná a vyhlášená mezinárodní úmluva.

Listina základních práv a svobod<sup>26</sup> zaručuje každému právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Občany, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v přiměřeném rozsahu hmotně zajišťuje. Stanoví obecný zákaz diskriminace tím, že *„zaručuje základní lidská práva a svobody všem, bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení“*.<sup>27</sup>

### **Nejdůležitější zákonné předpisy**

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.
- Zákon č. 345/2004 Sb., o zaměstnanosti, v platném znění.
- Zákon č. 221/1994 Sb., o vojácích z povolání, v platném znění.
- Zákon č. 218/2002 Sb., o služebním zákoně, v platném znění.
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, v platném znění.
- Zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, v platném znění.
- Zákon č. 150/2002 Sb., soudní řád správní, v platném znění.
- Zákon č. 200/1990 Sb., o přestupcích, v platném znění.
- Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, v platném znění.
- Zákon č. 54/1956 Sb., o nemocenském pojištění zaměstnanců, v platném znění.

---

<sup>26</sup> Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

<sup>27</sup> Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb., článek 3



- Zákon č. 117/1995 Sb., o stání sociální podpore, v platném znění.
- Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, v platném znění.

### **Zákoník práce (Zákon č. 262/2006 Sb.)**

1.ledna 2007 nabyt účinnosti nový zákoník práce č. 262/2006 Sb. Tímto zákonem se nezrušil pouze zákoník práce z roku 1965, ale i zákon o mzdě a o odměně za pracovní pohotovost č. 1/1992 Sb., zákon o cestovních náhradách č. 119/1992 Sb. a zákon o pracovní době a době odpočinku zaměstnanců s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou v dopravě č. 475/2001 Sb. Podstatně se změnil zákon o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových

a některých dalších organizacích a orgánech č. 143/1992 Sb. Tento zákon se bude nadále vztahovat pouze na vojáky z povolání.

Dřívější zákoník práce obsahoval podrobnou úpravu rovného zacházení a zákaz diskriminace, včetně způsobů, jakými se bylo možno domáhat nápravy. Nový zákoník práce odkazuje na zvláštní zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, neboli antidiskriminační zákon.

### **2.2.2 Diskriminace v přístupu k zaměstnání**

*„Právo na práci je rozuměno jako jedno ze základních lidských práv a jako takové je tedy nezadatelné, nezničitelné a nepromlčitelné. Díky svému významu je obsaženo v mnoha mezinárodních dokumentech.“<sup>28</sup>*

Všeobecná deklarace lidských práv říká, že každý má právo na práci, na svobodnou volbu zaměstnání, na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky a na ochranu proti nezaměstnanosti.

Právo na zaměstnání je chápáno jako právo osoby, která může a chce pracovat a o práci se uchází, na zaměstnání v pracovněprávním vztahu, na zprostředkování zaměstnání a

---

<sup>28</sup> FIALOVÁ, E., SPOUSTOVÁ, I., HAVELKOVÁ, B., Diskriminace a právo, s. 18

poskytnutí dalších služeb s tím souvisejících. Uchazeč o zaměstnání si může sám svobodně zvolit a zajistit zaměstnání a vykonávat je na území České republiky nebo v zahraničí.

Právelem na zaměstnání se tedy právo:

- na zprostředkování pracovního uplatnění ve vhodném zaměstnání,
- na podporu v nezaměstnanosti v případě, že zaměstnání nebylo zajištěno.

Ženy mají zejména v důsledku biologických specifik zvláštní postavení. Důležitým dokumentem garantujícím práva žen je i v oblasti pracovního trhu Úmluva na odstranění všech forem diskriminace žen (CEDAW).

Článek 11 CEDAW této úmluvy uznává právo žen na práci<sup>29</sup>:

- v zaměstnání mají ženy stejná práva jako muži,
- ženy mají stejné právo jako muži na svobodnou volbu povolání a zaměstnání, na zajištění místa, na zaměstnanecké výhody a odborné zaškolení i následné přeškolení,
- státy musí zajistit právo na stejnou odměnu a na stejné zacházení, pokud jde o práci stejné hodnoty,
- státy musí zajistit stejné sociální zabezpečení a stejné podmínky placené dovolené a odchodu ze zaměstnání,
- ženy mají právo na ochranu zdraví při práci, včetně ochrany poslání ženy jako matky,
- během těhotenství je ženám poskytována zvláštní ochrana,
- státy musí zakázat diskriminaci z důvodu těhotenství, mateřské dovolené nebo manželského stavu,
- státy musí zavést placenou mateřskou dovolenou bez hrozby ztráty zaměstnání, sociální příspěvky a důchodové zabezpečení.

---

<sup>29</sup> FIALOVÁ, E., SPOUSTOVÁ, I., HAVELKOVÁ, B., Diskriminace a právo, s. 19

Podle statistických výzkumů dochází k diskriminačnímu jednání často právě v přístupu k zaměstnání. V rozporu s platnými právními předpisy jsou tak např. inzeráty požadující neodůvodněně na určité pracovní místo osobu určitého pohlaví nebo věku znějící např. „hledáme muže do 40 let“ nebo „přijmeme asistentku“.

Při výběrovém řízení nemá zaměstnavatel právo dotazovat se na otázky rodinného stavu, dětí a případného těhotenství (s výjimkou míst, kdy se žena uchází o práci, která je těhotným výslovně zakázána). Je však častou praxí, že místo otázek společnost jako součást pracovního pohovoru požaduje vyšetření firemním lékařem a součástí tohoto vyšetření bývá i krevní rozbor, ze kterého lze případné těhotenství potvrdit.

### **2.2.3 Diskriminace v odměňování**

Projevem diskriminace na pracovním trhu je nerovnost v odměňování žen a mužů. S rovností v odměňování souvisí i rovnost žen a mužů v sociálním zabezpečení. Dávky vyplácené

ze systému sociálního zabezpečení ovlivňují životní úroveň příjemce dávky a jeho rodiny. Bez zásady rovnosti v této oblasti by byla politika rovnosti v odměňování neúplná.

V českém právním systému je odměňování zaměstnanců upraveno v zákoníku práce jak pro zaměstnance v soukromé sféře, tak i pro zaměstnance v rozpočtové sféře. Zákon o platu se od 1. ledna 2007 vztahuje pouze na vojáky z povolání.

Za vykonanou práci náleží mzda, plat nebo odměna z dohod za podmínek stanovených zákoníkem práce, nestanoví-li zákoník práce nebo jiný zvláštní předpis jinak.

Zákoník práce stanoví v § 109 odst. 4 obecnou zásadu pro určení mzdy nebo platu zaměstnance. Touto zásadou je, že se mzda a plat poskytují dle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

*Mzdou je podle zákoníku práce peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty, neboli naturální mzda, poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci.<sup>30</sup>*

Mzda se sjednává v pracovní nebo jiné smlouvě, v kolektivní smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním specifickým předpisem nebo mzdovým výměrem.

*Plat je určen zákoníkem práce jako peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým může být stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, jejichž náklady na platy a odměny jsou zabezpečovány z příspěvku poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.<sup>31</sup>*

*Odměnou z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti.<sup>32</sup>*

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty náleží všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.

Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

Zákoník práce předkládá vlastní definici výše zmíněných pojmů. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje dle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon takové práce. Dále podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

Pracovní podmínky se posuzují dle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby (např. do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci

---

<sup>30</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění, §109 odst. 2

<sup>31</sup> Tamtéž, odst. 3

<sup>32</sup> Tamtéž, odst. 5

přesčas), podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikivosti pracovního prostředí.

Pracovní výkonnost se posuzuje dle intenzity a kvality prováděné práce, pracovních schopností a pracovní způsobilosti, výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

Článek 141 Smlouvy o založení Evropského společenství má přímou účinnost. To znamená, že se ho pracovník může dovolávat před národními soudy, a to i vůči soukromé osobě. V případě rozporu národního práva s článkem 141 je národní právo neúčinné, a to z důvodu aplikační přednosti práva komunitárního.

#### **2.2.4 Zásada rovného zacházení**

Zajišťováním rovného zacházení se rozumí přijetí opatření, která jsou podmínkou účinné ochrany před diskriminací. Za zajišťování rovného zacházení se považuje také zajišťování rovných příležitostí.

Rovným zacházením rozumíme hlavně zákaz diskriminace na základě zákonem stanovených důvodů. Týká se všech pracovněprávních vztahů, včetně jednání směřujících ke vzniku konkrétního pracovněprávního vztahu.

V souladu s touto zásadou jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci ohledně jejich pracovních podmínek, odměňování za práci a poskytování jiných peněžitých plnění, odborné přípravy a příležitosti dosáhnout postupu v zaměstnání.

Zaměstnavatel je povinen své zaměstnance informovat o opatřeních, která přijal k zajištění rovného zacházení a k zamezení diskriminace. V Evropské Unii zaujímá zásada rovného zacházení, označovaná také jako zásada rovných příležitostí a rovného zacházení s muži a ženami významné místo.

Výjimky z principu rovného zacházení mohou vyplývat buď přímo ze zákona (ustanovení, které zakazuje určitý druh práce ženám z důvodu ochrany jejich zdraví), nebo ze zvláštního právního předpisu (např. splnění kvalifikačních předpokladů) nebo je pro to

důvod spočívající v povaze práce, kterou zaměstnanec vykonává, nebo má vykonávat a který je pro výkon jeho pozice nezbytný.

### **2.2.5 Pozitivní opatření**

Fyzické nebo právnické osoby mohou zavést za účelem plného zajištění rovného zacházení pozitivní opatření. Pokud pozitivní opatření dosáhne svého cíle, musí být ukončeno.

Pozitivním opatřením rozumíme rozdílné zacházení, které vede k odstranění důsledků diskriminace, předcházení nebo vyrovnání nevýhod, vyplývajících z příslušnosti osoby ke skupině vymezené některým z diskriminačních důvodů uvedených v zákoně.

Pozitivní opatření při zajišťování rovného zacházení v přístupu k zaměstnání nebo povolání a ve věcech pracovních mohou být zaměřena hlavně na:

- odstranění objektivních překážek, které odrazují od určitého povolání, zaměstnání nebo postavení v zaměstnání, pokud nepůsobí v neprospěch osoby, jejíž kvality jsou vyšší, než mají osoby současně posuzované,
- zajištění odborného vzdělávání a případných jiných výhod k překonání výše uvedených překážek,
- ochranu a podporu pracovního začlenění pro osoby mladší 25 let, osoby se zdravotním postižením, starší osoby, těhotné ženy a osoby poskytující péči v domácnosti další osobě.

## 3 Gender v managamentu z pohledu manažerů/manažerek

### 3.1 Muži a ženy na řídicích pozicích v ČR

Malý podíl žen v rozhodovacích a řídicích pozicích ve společnostech a organizacích je statisticky průkazným a nezpochybnitelným faktem, a to ve všech oblastech a odvětvích lidské organizační činnosti. Přesto tomu však není tak dávno, co tato nerovnováha začala být řešena jako problematická a nesamozřejmá. Nižší zastoupení žen v managamentu souvisí s celkovým uspořádáním pracovního trhu, který je lépe nastaven pro osoby bezdětné a primárně se věnující pracovní sféře.

V obecném povědomí i v odborné literatuře o managamentu je manažerská pozice pokládána za neutrální a o generových vztazích se nehovoří. Teprve v posledních letech určitá část sociologické produkce poukazuje na to, že na vedoucích postech v organizacích převažují muži a že i muži mají svůj gender, který vstupuje do hry v manažerských a organizačních praktikách. Oblast managamentu je však ve skutečnosti však protkána maskulinními ideologiemi a hodnotami, přičemž centrální je obraz racionálního, objektivního a výkonného muže zastupujícího v organizaci patriarchální hlavu rodiny. *„Součástí této maskulinní etiky práce je představa nepřerušované vzestupné dlouhodobé kariéry v rámci jedné organizace (typické zejména pro japonskou kulturu), podporující konstrukt „živitele rodiny“ a vyžadující dlouhou denní osobní přítomnost v zaměstnání.“*<sup>33</sup>

*„České ženy patří v evropském měřítku k pracovně nejvytíženějším. Tvoří polovinu pracující populace a polovina z nich pracuje více než 40 hodin týdně. Na řídicích pozicích však tvoří necelou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Pouze 4% žen dosahují nejvyšších pozic vedoucích řídicích pracovníků.“*<sup>34</sup> Charakteristická je také genderová mezera mezi platy žen a mužů viz. tabulka 1. Z tabulky je patrné, že platy mužů zejména v odvětvích vyznačujících se vysokou kvalifikací převyšují platy žen i o

<sup>33</sup> DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., Gender v managamentu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, s. 29

<sup>34</sup> GENDER STUDIES, o.p.s., Ženy v řídicích pozicích, s.11

několik desítek procent. Například v odvětví zákonodárců je to o 63%, v odvětví vědeckých pracovníků o 40% a techničtí, zdravotničtí a pedagogičtí pracovníci muži mají platy vyšší až o 30%.

*Tabulka 1 - Průměrná hrubá měsíční mzda podle hlavních tříd KZAM<sup>35</sup> a věku v letech 2009 a 2010 v Kč*

Zaměstnání, věk Pracovní zařazení podle hlavních tříd KZAM	Muži	Ženy
Příslušníci armády	26487	24834
Zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci	61643	38985
Vědečtí a odborní duševní pracovníci	41267	29334
Techničtí, zdravotničtí, pedagogičtí pracovníci	32727	24438
Nižší administrativní pracovníci	24172	19785
Provozní pracovníci ve službách a obchodě	18858	14566
Kvalifikovaní dělníci v zemědělství, lesnictví a rybolovu	18990	16752
Řemeslníci, kvalifikovaní výrobci a zpracovatelé	23230	16185
Obsluha strojů a zařízení	22742	17233
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	16474	12906
<b>Věkové skupiny:</b>		
15 až 19 let	16056	13304
20 až 24 let	20191	17496
25 až 29 let	25887	22559
30 až 34 let	30938	22989
35 až 39 let	33226	21652
40 až 44 let	33239	22359
45 až 49 let	31345	21924
50 až 54 let	29178	21537
55 až 59 let	28097	21987
60 až 64 let	28811	23026
65 a více let	27996	19582

Zdroj: Český statistický úřad, statistická ročenka České republiky 2010

### 3.1.1 Manažerská kariéra, muži a ženy

Pojem „kariéra“ získal v posledních desetiletích spíše negativní význam, zejména pokud byl používán v souvislosti s ženou a ženskou pracovní dráhou. Jako takový se stal

<sup>35</sup> Klasifikace zaměstnání



součástí obecně sdílených stereotypů o správném chování „správné“ ženy a „správného“ muže. Manažerskou kariérou rozumíme pracovní dráhu manažera či manažerky ve smyslu postupu z jedné pozice na další, přičemž tento postup nemusí být nutně vzestupný ani nepřerušovaný.

### **Ženy v organizacích a bariéry jejich profesionálního postupu**

V našich myslích jsou zakořeněny normativní představy o rozdílné povaze žen a mužů i o jejich zcela odlišných společenských rolích. Přestože jsou tyto generové stereotypy stále přítomné, odporují běžné zkušenosti naznačující mnohem vyšší rozmanitost chování a vlastností žen a mužů. I tak ale mohou ovlivňovat nejen uspořádání osobního života, ale i vlastnosti pracovního trhu, dotýkají se navazujících služeb, společenských zvyklostí a promítají se i do související legislativy.

Na trhu práce se tak výrazně uplatňují genderové stereotypy, které bez ohledu na vysokou kvalifikaci i celkovou zaměstnanost českých žen považují pracovní sféru hlavně za mužskou doménu. Ženy jsou přiřazeny do sekce soukromé/rodinné péče o děti a o domácnost, neméně často se k tomu přidává i péče o nemocné či seniory.

Pracovní prostředí tyto stereotypy může odrážet například tím, že jeho uspořádání vyhovuje lépe člověku bezdětnému, resp. člověku, který má relativně méně domácích či rodinných povinností. Problémem může být i to, že ačkoliv pracovní prostředí chápeme obvykle jako neutrální, ve skutečnosti lépe vyhovuje mužům a mužskému stylu života. Jak uvádí Mills: „*Na základě stereotypů jsou muži častěji chápáni jako vhodnější zaměstnanci než ženy*“<sup>36</sup>, a to bez ohledu na zhodnocení situace konkrétní osoby.

Z existence gendereových stereotypů vyplývá, že pro ženy, které se chtějí v zaměstnání prosadit, může být velmi těžké sladit všechny svoje životní role, a to nejenom vzhledem k předpokládanému mateřství. To může být samo o sobě zaměstnavateli často chápáno jako handicap, např. po dlouhou dobu existovaly, a pravděpodobně i přes zákaz nově zakotvený v Zákonu o zaměstnanosti<sup>37</sup> stále existují, tendence diskriminovat ženy kvůli (předpokládanému) mateřství již u přijímacího pohovoru.

---

<sup>36</sup> MILLS, S., A Concise Companion to Feminist Theory, s. 146

<sup>37</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zjištění, že se na řídicích pozicích častěji setkáváme s muži než s ženami je často chápáno jako fakt, který není třeba zpochybňovat. Je nutné zdůraznit, že počet žen na vedoucích pozicích není jednoznačně ovlivněn pouze motivací a schopnostmi konkrétních žen, ale i celým souborem bariér, které jsou součástí pracovního prostředí.

K těmto bariérám patří v první řadě skutečnost, že pracovní prostředí je lépe nastavené pro mužské role (na základě genderových stereotypů se například předpokládá, že muži jsou více motivovaní, že se dokáží na práci lépe soustředit atd.). Ženy se obvykle musejí takovýmto nastaveným podmínkám přizpůsobovat a jsou předem chápány jako méně vhodné. Navíc rodinné povinnosti jsou kladeny stále především na ženy. U nich tak současné podmínky znamenají často jistou rezignaci na pracovní realizaci, u žen s vyšším vzděláním se potom tato situace může promítnout například do rozhodnutí o počtu dětí.

Ženy, které se i přesto chtějí věnovat kariéře, se v podstatě musí smířit s danými pravidly a s tím, že pracovní prostředí lépe vyhovuje mužům a prosadit se i v takové pracovní kultuře, nebo se musí rozhodnout pro nejjednodušší a ne vždy vstřícně přijímané řešení jít komplikovanou cestou spočívající ve změně zažitých způsobů organizace pracovní sféry.

Znáмым pojmem v souvislosti s bariérami znemožňujícími ženám postup na vyšší pozice je skleněný strop. Ženám se mnohdy podaří vystoupat ve firemní hierarchii relativně vysoko, znenadání však postup ustane, jako kdyby měly nad hlavou právě onen „skleněný strop“ – neviditelnou, ale přesto existující bariéru. Překážky v ženské manažerské kariéře působí například ve smyslu nerovnosti v přístupu k zaměstnání či vzdělávání, což může problematizovat například prosazování žen v různých odvětvích, na některé vyšší pozice nemusí být ženy vůbec přijímány. Souvisejícím problémem je horizontální rozdělení pracovního trhu podle genderu, kde ženy směřují do typicky ženských odvětví a častěji pracují spíše na servisních pozicích než na řídicích.

Do dalšího souboru překážek, se kterými se podle odborné literatury zabývající se touto problematikou ženy na řídicích pozicích setkávají, patří tzv. bariéra odlišnosti. To znamená, že manažeři si stereotypně vybírají takové uchazeče, kteří se od nich příliš

neodlišují.<sup>38</sup> V některých společnostech také fungují tzv. old-boy's network, neboli sítě neformálních vztahů mezi muži. Další bariéry spočívají na základě genderových stereotypů zakotvených v nespolehlivosti a nevhodnosti žen pro vedoucí pozice.

Problémy může způsobovat i fakt, že ačkoli je organizační prostředí pokládáno za sexuálně neutrální, ve skutečnosti může být silně sexualizované. Mužská sexualita ovlivňuje většinu interakcí v organizaci a ženy se mohou stávat její obětí. Příkladem může být sexuální obtěžování ze strany nadřízeného vůči podřízené, kdy namísto profesního růstu je ženě nabídnuta častěji pouze alternativa, kdy postoupit může na základě poskytnutí určité služby svému nadřízenému. S podobným problémem se muži musí vyrovnávat méně často.

Vlivem genderových stereotypů dochází k dalším situacím, které ženám znesnadňují postup na vyšší pozici. Může to být například rozšířený předpoklad, že žena o takovou pozici vůbec nestojí, realizuje se přece v rodinné sféře. S tím souvisí představa, že žena vedoucí funkci nemůže zvládat. Ať už kvůli mateřským povinnostem nebo proto, že jednoduše povaha žen je chápána jako méně vhodná. Ženy jsou považovány za více emocionální, se sklony k hysterii, jsou povídavé, příliš jemné. Ze zkušenosti vyplývá, že i díky vlivu takových stereotypů se pro muže snadnější získat autoritu. „*Například manažerovi se nemůže stát, že si ho obchodní partneři spletou se sekretářkou.*“<sup>39</sup>

V odborné literatuře se někdy mluví o tzv. efektu eskalátoru, který umožňuje mužům rychlejší postup na vyšší pozici vyloučením žen. Ty nejsou brány v úvahu jako možné manažerky, není jim umožněno vhodné vzdělání či školení, nejsou motivovány k postupu. Na rozdíl od mužů, u kterých se často předpokládá, že na vyšší pozici budou chtít postoupit.

### **Muži a kariéra**

Mnohé sociologické analýzy odhalily, že klasický model celoživotní nepřerušované kariéry na plný úvazek a model živitele rodiny jsou ve své podstatě maskulinní a zdůraznily genderovou povahu mocenských vztahů v organizacích. Zároveň upozornily na fakt, že

---

<sup>38</sup> DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, s.41

<sup>39</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLOVÁ, K., Management genderových vztahů, Postavení žen a mužů v organizaci, s. 52

placená práce je základním zdrojem mužské identity, statutu a mocenské pozice.<sup>40</sup> Placená práce nepřináší pouze materiální nebo sociální pohodlí nebo příležitost k vykonávání moci, ale je to primárně nástroj pro osobní projekt hledání smyslu sebe sama. Dotyčný se stává individuem částečně skrze své zaměstnání, to mu poskytuje okamžitou nálepku, která je snadno čitelná pro ostatní. Zároveň dává jasnou náplň času, která zajišťuje návaznost a zbavuje existenciální úzkosti.

Je důležité si uvědomit, že placená práce v historii byla řízena a vykonávána z větší části muži a proto má zásadní vliv na definice a performace maskulinity. Přes všechny změny, ke kterým došlo v ekonomice na pracovním trhu 20. století, placená práce je stále úzce spjata s hodnotami vycházejícími z představy správného mužství. Nejvýmluvnějším příkladem jsou právě muži v managementu: úspěšný manažer by měl být autoritativní, paternalistický, podnikavý, racionální, neemocionální, ambiciózní. Přestože tyto požadavky nevylučují a priori ženy, jsou v souladu s dominantním chápáním mužskosti, a tudíž poskytují vzor, podle kterého se mužští jedinci chovají jako manažeři a muži zároveň, zatímco pozice žen je mnohem složitější, jelikož obecné představy o ženském genderu a sexualitě stojí proti těmto požadavkům.

Zatímco ženy rozvíjejí svou osobní a sociální identitu ve více oblastech zároveň, pro muže je převažujícím zdrojem identity právě vykonávání placené práce a sounáležitost k organizaci. Jejich profesionální identita totiž podmiňuje a ovládá i další složky jejich osobní identity. Například otcovství je stále mnoha muži chápáno především jako povinnost ekonomicky zajistit své děti a rodinu a to i přesto, že naprostá většina rodin nejen v České Republice, ale i v jiných evropských zemích je závislá na obou příjmech partnerů. Selže-li takovýto muž v zaměstnání, automaticky to pro něj znamená neúspěch i v soukromí jeho života.

Změny, ke kterým v organizacích došlo v posledních dvou desetiletích – zplošťování organizační struktury, decentralizace, zvýšení flexibility, nejistoty a nestability a nástup nových jemnějších manažerských stylů – zpochybňuje toto pevné a dominantní postavení mužů a jsou mnohými vnímány jako hrozba. Jejich rezistence se často obrací proti

---

<sup>40</sup> DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, s. 24

přítomnosti žen. Muži se v zaměstnání přestávají cítit bezpečně a to ohrožuje jejich sebezpetí jako živitelů rodiny, na němž je stále u většiny z nich založena jejich identita. Zejména na nižších pozicích jsou z nárůstu nejistoty viněny ženy společně s programy zajišťující rovné příležitosti obou pohlaví.

Existuje však i druhý, poněkud optimističtější pohled na důsledky zmiňovaných organizačních změn a analyzuje je v termínech psychologického kontraktu. Decentralizace, downsizing<sup>41</sup> a nejistota znamenají konec tradičně chápáné kariérní dráhy – celoživotního pravidelného vzestupného a předvídatelného postupu v rámci jedné firmy. Výsledkem je model kariéry podobající se kariérnímu vzorci převažujícímu u žen – dráha může být přerušovaná, ne nutně vzestupná, často jsou přesuny mezi různými zaměstnavateli stejně jako periody zaměstnanosti. V ženských kariérních dráhách jsou tyto charakteristiky dány rodinnými a domácími povinnostmi a tím, že v rodině je často přednost kladena na mužovu profesní dráhu. Pro ženy tudíž tyto změny nepřinášejí mnoho nového, zatímco pro muže mohou znamenat konec jejich profesních představ a očekávání.

*„Výsledky zahraničních výzkumů také poukazují na to, že hierarchická a genderovaná povaha moci v managementu by neměla být chápána jako homogenní či monolitická.“<sup>42</sup>*

Existuje velké množství odlišností mezi muži v managementu, které odrážejí a posilují možnosti soupeření a konfliktu. Je tedy důležité mít na zřeteli odlišnosti mezi jednotlivými muži. Dále je třeba si uvědomit, že genderové stereotypy a neochota řešit konflikt rolí ve smyslu kariéra versus rodina znevýhodňuje nejen ženy, které by při jiném pojetí pracovního prostředí chtěly a dosahovaly vyššího postavení, ale i muže, kteří by rádi lépe kombinovali svoje životní role.

### **3.2 Harmonizace pracovního a osobního života**

Sladování pracovního a soukromého či rodinného života je každodenní nevyhnutelnou realitou všech pracujících žen i mužů. Problém harmonizace práce a rodiny se stal aktuálním díky masivnímu nástupu žen na pracovní trh. V mnoha rodinách s dětmi se

---

<sup>41</sup> Anglicky „redukce pracovních míst“

<sup>42</sup> DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., f. D., Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, s. 25

v důsledku společenských a ekonomických změn po roce 1989 zvýšila nutnost dvojího příjmu, a to nejen z důvodu dlouhodobého reálného růstu cen a poklesu reálných příjmů většiny obyvatelstva, ale i z důvodu slabého přímého sociálního zabezpečení zejména mladých rodin. Tlak na větší pracovní výkon v zaměstnání spolu s rostoucí časovou náročností placené práce – zejména některých druhů zaměstnání a soukromého podnikání – vedl k velkému poklesu objemu času využitelného pro rodinu. Rušení zařízení péče o děti či omezení jejich činnosti, u stávajících pak finanční nákladnost či lokální nedostupnost, spolu s dlouhodobě zanedbaným sektorem externí péče o seniory také výrazně komplikují kombinaci práce a rodiny.

Tyto změny se nejvíce dotýkají na jedné straně žen s vysokou kvalifikací, pracujících v časově náročných prestižních pozicích donedávna vyhrazených pouze mužům, a na straně druhé žen s nízkou kvalifikací, pohybujících se na sekundárním a terciárním pracovním trhu s nízkými platy, nízkou jistotou a stabilitou práce a prakticky žádnou možností využívat opatření pro skloubení práce a rodiny.

Přes veškeré změny směrem k rovnosti mužů a žen ve sféře práce a rodiny v České republice stále platí, že větší díl práce spojené s péčí o rodinu a domácnost, a zejména zodpovědnost s touto prací spojená, spočívá v rámci rodiny na ženě. Většina české populace se stále přiklání k tradičnímu názoru, podle kterého je muž v první řadě živitelem rodiny a žena má pečovat o děti. To je překvapivé zejména v souvislosti s tím, že 86,2% žen ve věku 25-55 let je aktivních na pracovním trhu (z nich jen 5,8% pracuje na zkrácený úvazek)<sup>43</sup> a jejich příjem je zpravidla pro hospodaření rodiny jako celku nezbytný. Ženy tráví placenou prací o něco méně času než muži (v průměru 42,1 hodiny týdně proti 46,3 hodiny týdně u mužů).<sup>44</sup> Čas věnovaný práci není u žen ovlivněn rodinným stavem ani počtem dětí, vdané ženy s dětmi pracují v průměru stejně intenzivně jako ostatní<sup>45</sup>.

Neplacenou prací v domácnosti tráví ženy ale daleko více času než muži. Podle údajů týkajících se rozdělení domácích prací mezi partnery/rodiče s dětmi do 18 let věku stráví

---

<sup>43</sup> VOHLÍDALOVÁ, M., Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života v ČR, s. 8

<sup>44</sup> VOHLÍDALOVÁ, M., Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života v ČR, s. 10

<sup>45</sup> VÍZNEROVÁ, H., VOHLÍDALOVÁ, M. 2006. Pracovní život v současné české společnosti, s. 4

pracující ženy péčí o děti, nemocné a staré členy rodiny a pracemi v domácnosti dohromady o 2,55 hodiny denně více než pracující muži otcové.<sup>46</sup> Ženy tedy musí ve větší míře než muži řešit otázku harmonizace práce a rodiny, a jejich skutečná či předpokládaná a očekávaná odpovědnost za péči o rodinu je jedním z hlavních handicapů jejich uplatnění na pracovním trhu .

### 3.2.1 Zákonné možnosti a opatření pro rodiny

V zákoně<sup>47</sup> jsou zakotvena následující opatření pro sladování pracovního a rodinného života:

- mateřská dovolená a peněžitá pomoc v mateřství (mohou čerpat obě pohlaví),
- rodičovská dovolená a rodičovský příspěvek (mohou čerpat obě pohlaví),
- přestávky na kojení,
- *možnost krácené pracovní doby pro ženy s dětmi mladšími 15 let a těhotné ženy,*<sup>48</sup>
- *potřeby žen pečujících o děti mají být podle zákona brány v potaz při rozpisu směn,*<sup>49</sup>
- nárok na čerpání placeného nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny (bez ohledu na pohlaví, během 9 placených dnů mají rodiče právo se vystřídat),
- zákaz výpovědi (s výjimkou některých případů) pro ženu/muže čerpající mateřskou dovolenou a pro ženu/muže čerpající rodičovskou dovolenou a trvale pečující o dítě mladší 3 let.

Některá z těchto opatření jsou velmi využívána (především mateřská a rodičovská dovolená), jiná nejsou příliš známá ani rozšířená (zákonný nárok na zkrácený úvazek,

---

<sup>46</sup> KŘÍŽKOVÁ, A., DUDOVÁ, R., HAŠKOVÁ, H., MAŘÍKOVÁ, H., Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie, s.41

<sup>47</sup> Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

<sup>48</sup> Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce, §156/2,

<sup>49</sup> Tamtéž , §156/1,

rozpis směn při směnném provozu), další jsou vnímána jako ekonomicky nevýhodná (rodičovská dovolená pro muže, čerpání neplaceného volna, zkrácení pracovní doby).

V případě mateřské dovolené je poskytována peněžitá pomoc v mateřství, což je dávka nemocenského pojištění. Na tuto dávku má nárok pouze rodič, který byl v posledních dvou letech před porodem minimálně 270 dní nemocensky pojištěn. Výše denní dávky činí 70% denního vyměřovacího základu z předchozího platu. Obvykle bývá vyplácena 8 týdnů před plánovaným porodem a 20 týdnů po porodu (v celkové délce 28 týdnů). Matce samoživitelce se poskytuje po dobu 37 týdnů od počátku poskytnutí 1. dávky. Mateřskou dovolenou mohou čerpat také muži počínaje 7. týdnem po porodu dítěte. Ženě, která nemá nárok na peněžitou pomoc v mateřství náleží dávka nemocenského pojištění pro dočasnou pracovní neschopnost, a to od 6. týdne před stanoveným termínem porodu do 6. týdne po porodu.

Po ukončení mateřské dovolené je zaměstnavatel povinen zařadit zaměstnankyni/zaměstnance na jejich původní práci a pracoviště. Není-li to možné proto, že tato práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, musí je zaměstnavatel zařadit na jinou práci odpovídající pracovní smlouvě. Pokud se však manažerských pozic vedených ženami týká, je obvyklé, že žena, která se chce vrátit na svoji pozici zůstává doma s dítětem max. 6 měsíců.

Na rodičovskou dovolenou má ze zákona právo jak matka, tak otec dítěte, požádají-li o její čerpání písemně svého zaměstnavatele. Rodičovská dovolená se poskytuje matce po skončení mateřské dovolené (otci od narození dítěte) na jejich žádost. Zaměstnavatel nesmí žádost o čerpání rodičovské dovolené odmítnout. Rodičovská dovolená trvá maximálně do tří let věku dítěte a po jejím ukončení zaměstnavatel musí zařadit matku/otce na druh práce dohodnutý v pracovní smlouvě (může jí/mu ale dát výpověď v případě, že se zaměstnavatel nebo jeho část ruší či přemísťuje). Na rodičovské dovolené mohou být oba rodiče současně, jen jeden z nich ale může pobírat rodičovský příspěvek. Rodičovská dovolená nemusí být čerpána vcelku, může být přerušena a znovu nastoupena kdykoli do tří let věku dítěte. Teoreticky je tedy možné, aby se rodiče na rodičovské dovolené vystřídali.



Často se také plete termín rodičovská dovolená a rodičovský příspěvek, což jsou dva různé instituty. Rodičovská dovolená podle zákoníku práce může být čerpána nejdéle do tří let věku dítěte. Po dobu čerpání rodičovské dovolené dotyčnému nepřísluší náhrada mzdy. Rodičovský příspěvek, což je dávka státní sociální podpory<sup>50</sup>, může být poskytován podle rozhodnutí žadatele až do čtyř let věku dítěte. O rodičovský příspěvek se žádá nejlépe před koncem mateřské dovolené a žadatel si může zvolit variantu v délce počtu let a to na dva, tři nebo čtyři roky.

Změnou v čerpání rodičovského příspěvku, která začala platit 1. ledna 2011, je předsunutí termínu volby tříleté varianty čerpání z 21. měsíce věku dítěte na 9. měsíc věku dítěte. Tím zároveň došlo u čtyřleté varianty ke zkrácení doby, po kterou se čerpá rodičovský příspěvek v základní výměře 7 600 Kč.

V praxi to znamená, že:

- podmínky nároku na rodičovský příspěvek ve zvýšené výměře 11 400 Kč měsíčně s dobou čerpání do dvou let věku nejmladšího dítěte se nemění,
- pokud bude rodič splňovat podmínky nároku na peněžitou pomoc v mateřství<sup>51</sup>, může si do konce 9. měsíce věku nejmladšího dítěte zvolit čerpání rodičovského příspěvku do 3 let věku dítěte a tedy i rodičovský příspěvek v základní výměře 7 600 Kč měsíčně,
- u čtyřleté varianty nové náleží rodičovský příspěvek v základní výměře 7 600 Kč měsíčně jen do 9 měsíců věku nejmladšího dítěte a od 10. měsíce věku dítěte se rodičovský příspěvek vyplácí v nižší výměře 3 800 Kč měsíčně až do 4 let věku dítěte,
- rodiče, kteří volbu varianty čerpání rodičovského příspěvku již provedli, ji nemohou změnit.

Během posledního, čtvrtého, roku pobírání příspěvku již není zaměstnancovo místo chráněno. Od 1. 1. 2004 si při pobírání této dávky může rodič vydělat neomezeně vysokou finanční částku. Podmínkou je, že osobně řádně celodenně pečuje o dítě, což znamená, že

---

<sup>50</sup> Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů

<sup>51</sup> Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

nesmí dítě umístit do kolektivních zařízení péče o dítě (s výjimkou 5 dní v měsíci pro dítě mladší 3 let a 4 hodin denně pro dítě mezi 3 – 4 roky).

Rodičovská dovolená je využívána z více než 99% ženami, muži zůstávají doma spíše stále výjimečně.

Jen 1 – 2% žen zůstává doma minimální dobu do cca půl roku věku dítěte, a pak se vrací zpět do práce. Jedná se zejména o vysoce kvalifikovanou ženskou pracovní sílu. Naprostá většina žen zůstává doma s dětmi do 2 – 4 let jejich věku, což významně souvisí s možností umístění dítěte do předškolního zařízení. V průměru jsou ženy na rodičovské dovolené kolem 2let. Muži jsou nejčastěji doma s dítětem ve věku od 2 – 3 let a průměrná doba pobytu na rodičovské dovolené je u mužů kratší než 1 rok.<sup>52</sup>

### **Možnosti péče o děti**

Pracující rodiče malých dětí mohou volit mezi těmito placenými variantami: státem garantovanými zařízeními péče od dětí (jesle, mateřské školy), soukromými zařízeními péče o děti či soukromým individuálním hlídáním dětí.

### **Jesle**

Tento typ služby není v České republice příliš rozvinutý. V průběhu 90. let došlo k významnému poklesu počtu těchto zařízení ze 1043 v roce 1991 na 60 v roce 2003.<sup>53</sup> Poplatky v jeslích se velmi liší, zpravidla se pohybují ve výši 800 – 4500 Kč za měsíc.

Vyšší poptávka po jeslích je spíše ve větších městech, kde se kvalifikovanější ženská pracovní síla vrací dříve do placené práce, než v menších městech či na venkově, kde doprava dítěte do jeslí může způsobovat mnohé komplikace a kde ženy s malými dětmi zůstávají častěji déle doma i z nedostatku vhodných pracovních příležitostí. Poptávka po jeslích je do značné míry sociálně podmíněná. Ve velkých či větších městech jesle využívají buď vysoce kvalifikované ženy (s vysokými nebo vyššími příjmy), nebo naopak ženy samoživitelky, které se z různých důvodů nespokojí se sociálními dávkami.

---

<sup>52</sup> DUDOVÁ, R., Sladování pracovního a osobního života, s. 3

<sup>53</sup> Tamtéž, s. 3

Při nedostupnosti veřejných jeslí mohou rodiče zejména ve větších městech využít služeb soukromých zařízení péče o děti. Jsou zpravidla velmi kvalitní, ale také nepoměrně nákladnější. Za celodenní provoz rodiče zaplatí kolem 10 000 Kč měsíčně. Soukromé jesle poskytují velkou flexibilitu jak vůči rodičům (možnost přijmout dítě kdykoli během dne na libovolný počet hodin či dnů v týdnu), tak vůči dětem (častěji respektují jejich individuální denní režim, vzhledem k menšímu počtu dětí mohou snadněji reagovat na jejich potřeby). Některé z těchto zařízení přijímají i děti mladší jednoho roku a jsou otevřené po celý rok.

### **Mateřské školy**

Síť mateřských škol je v ČR poměrně hustá a finančně dostupná. Přesto doposud nelze všechny děti, jejichž rodiče požádají přijetí dítěte do mateřské školy, do těchto zařízení umístit. Preferovány jsou tak děti předškolního věku, děti rodičů samozivitelů, děti, jejichž sourozenci již danou školkou navštěvují, a děti navštěvující školu v celodenním režimu. Jiným problémem mateřských škole je časová flexibilita. I když již neplatí, že by bylo nutné dítě přivést před osmou hodinou ráno a doba vyzvednutí je relativně volná (pokud nenaruší povinný odpolední spánek dětí), většina mateřských škol ukončuje svůj provoz mezi 16 – 17 hodinou. To všem pracujícím rodičům nevyhovuje. Návštěvnost mateřských škole je na rozdíl od jeslí stále vysoká. Pohybuje se kolem 85-86% dětí ve věku od 3 do 6 let. Nejvyšší poptávka i návštěvnost je pak poslední rok před nástupem do povinné školní docházky, tj. ve věku od 5 do 6 let (98,4% dětí).<sup>54</sup>

Jak je patrné z tabulek 2 a 3 obsazenost předškolních zařízení je velmi vysoká. Ve městě Liberec nejsou v zařízeních zřizovaných městem ve školním roce 2010/2011 žádná volná místa. Ve městě Jablonec nad Nisou je situace o poznání lepší, v některých mateřských školkách jsou volná místa, daří se zde přijímat i děti mladší 3 let věku, což v Liberci není, dle informace specialisty pro školství pana Mgr. Ivana Škalouda, z důvodu maximální vytíženosti kapacit zařízení vůbec možné.

---

<sup>54</sup> DUDOVÁ, R., Sladování pracovního a osobního života, s. 3

Tabulka 2 – Obsazenost mateřských škol ve městě Liberec

Typ předškolního zařízení	Počet zařízení v Lbc	Kapacita	Počet volných míst
Jesle	1	35	0
Mateřské školy zřizované městem Liberec	31	2934	0
Soukromé mateřské školy	12	252	0

Zdroj: Městský úřad Liberec, oddělení školství kultury a sportu, vedoucí Mgr. Kalous Pavel

### 3.2.2 Opatření ze strany zaměstnavatelů

Ze strany zaměstnavatelů by rodičům s dětmi usnadnila kombinovat pracovní a rodinný život nestandardní organizace pracovní doby, která by byla více přizpůsobena jejich časovým možnostem. Jejím rozšíření ale brání na jedné straně ekonomické důvody a na straně druhé neznalost předpisů umožňujících tyto formy organizace práce. Patří k nim zejména následující:

- částečný úvazek,
- pružná pracovní doba,
- sdílení pracovního místa,
- práce z domova,
- osobní účty počtu hodin.

#### Částečný úvazek

Muži i ženy využívají možnosti zkrácených úvazků (méně než 30 hodin týdně) velmi málo (8% všech zaměstnaných žen a cca 2% mužů). To se týká i rodičů s dětmi v předškolním věku.<sup>55</sup> Zkrácené pracovní úvazky však nejsou zaměstnavateli příliš nabízeny. Pozitivním aspektem ale může pro zaměstnavatele být vysoká produktivita práce. Při práci na plný úvazek se obecně běžně pracuje pouze 60% pracovní doby, zaměstnaní na zkrácený

<sup>55</sup> DUDOVÁ, R., Sladování pracovního a osobního života, s. 3

úvazek pracují více než 80% čistého času. Na druhé straně pro zaměstnance/zaměstnankyni nejsou částečně úvazky příliš finančně výhodné.

Tabulka 3 – Obsazenost mateřských škol v Jbc n. N. /okres Liberec/

Název školky	MŠ hygienická kapacita	Počet dětí - dle vyhlášky (24 dětí/oddělení)	Počet přijatých příhlášek	Počet přijatých dětí	Z toho dětí mladších 3 let	Počet nepřijatých dětí	Z toho dětí mladších 3 let	Počet dětí v MŠ od 1. 9. 2010
28. října 16	75	72	23	26	10	0		72
Husova 3	55	55	18	21	5	0		55
Švédská 14	100	96	42	42	15	0		95
Hřbitovní 10	120	96	32	42	18	0		90
Arbesova 50	60	48	24	18	7	0		51
Pasířská 10	100	96	43	35	9	1	1	96
Slunečná 9	70	70	28	28	10	0		70
V. Nezvala	75	72	20	39	24	0		39
	74	72	37	23	2	7	0	72
	70	70	25	28	10	1	1	70
	66	66	33	25	1	8	3	66
	67	67	34	17	0	5	5	67
	110	96	36	26	4	4	4	96
	50	48	35	26	3	9	1	70
Rychnovská	22	22						
	100	96	32	31	3	0	0	96
	105	96	33	27	5	4	4	104
	72	72	27	24	9	3	3	92
Pasířská 72	20	20						
Zámecká 10	60	60	32	16	0	5	3	60
	53	53	21					
<b>Celkem</b>	<b>1524</b>	<b>1443</b>	<b>575</b>	<b>494</b>	<b>135</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>1361</b>

Zdroj: Městský úřad Jablonec nad Nisou, odbor školství, kultury a sportu, vedoucí Mgr. Květová Zdeňka

Podle ekonomických propočtů je průměrný hodinový výdělek při částečném úvazku roven 55-90% hodinového výdělku při plném pracovním úvazku.<sup>56</sup>

<sup>56</sup> DUDOVÁ, R., Sladování pracovního a osobního života, s. 3

Kratší úvazky představují také výrazné riziko pro kvalifikovanou pracovní sílu kvůli zpomalení pracovního postupu a zmrazení možnosti profesního růstu i možnosti „budovat kariéru“. Mohou být ale vhodným nástrojem, jak zůstat během období péče o malé dítě v kontaktu se svým zaměstnáním, neztratit kvalifikaci, zkušenosti a sociální dovednosti a snadno se pak opět zapojit do práce.

### **Pružná pracovní doba**

Pružná pracovní doba znamená možnost zaměstnance zvolit si začátek a konec denní pracovní doby při zachování její délky. Zaměstnavatel stanoví dobu povinné přítomnosti na pracovišti trávající minimálně 5 hodin denně. Začátek a konec pracovní doby si pak zaměstnanec určí sám. Tato forma je zpravidla nejrozšířenější v administrativních profesích a v malých organizacích do 50 zaměstnanců. Vzhledem ke své povaze se tato úprava hodí jen do některých pracovních provozů. Zavedení této formy práce nepředstavuje žádné větší náklady. Relativní nevýhodou může být fakt, že pružná pracovní doba klade vyšší nároky na organizaci práce.

V oblasti pružné pracovní doby existují stále rozdíly. Zatímco v severní a západní Evropě je pružná pracovní doba celkem normální. V ostatních státech EU, včetně ČR, stále převládá klasických 40 hodin týdně.

Rostoucí pružnost pracovní doby nepřináší kýžené výsledky v oblasti rovnosti mužů a žen. Pružná pracovní doba je určitě velkou pomocí pro matky s malými dětmi. Nicméně nabídka takovýchto prací je především v méně placených odvětvích.

Současný politický vývoj ukazuje, že pružnost pracovní doby je na programu politických jednání v několika zemích. Často se však liší tématy, kterými se v rámci této problematiky zabývají. Zatímco ČR využívá pružnost jako nástroj zvyšování zaměstnanosti, v severských zemích je práce na částečný úvazek využívána k podpoře aktivního stárnutí.<sup>57</sup>

### **Sdílení pracovního místa neboli coworking**

Tato forma organizace práce v ČR téměř neexistuje. Nemůže být pak ani využívána pro případy kloubení práce a rodiny, jak je tomu např. v Nizozemsku. Sdílení pracovního místa je opatření, při němž je jedna pozice, respektive práce na plný úvazek, sdílена dvěma

---

<sup>57</sup> KOUDELKOVÁ, J., Magazín Tozzine.cz [online],

nebo více lidmi. Práce může být sdílena mnoha způsoby: na základě děleného týdne, rozdělení pracovního dne na hodiny nebo na základě střídání týdnu práce a týdnu volna. Výhody a nevýhody jsou podobné jako u částečného úvazku. Jde o vysoké nároky na sdílení informací.

V dotazování mezi uživateli pracovního portálu Jobs.cz bylo zjištěno, že více než polovina respondentů (54 %) o možnosti této formy sdílení kanceláře ani nemá ponětí. Průzkum dále odhalil, že coworkingu neboli sdílení pracovního prostoru pro nezávislé pracující už někdy v minulosti využilo 23 % odpovídajících. Ti považují coworking na progresivní a zajímavou formu práce. Zbýlých 23 % odpovědí se shoduje na tom, že pro ně sdílení pracovního místa vhodné vůbec není.

### **Práce z domova**

Tato forma se u nás začíná v současnosti uplatňovat hlavně u vysoce kvalifikovaných profesí jako např. u profesí účetních, právnických, počítačových specialistů, projektantů, překladatelů apod.

Velkou výhodou práce z domova je čas, protože všechnu práci si zaměstnanec sám rozvrhne, není závislý na pracovní době a přestávku si může dopřát prakticky kdykoliv. Domácí práce přináší zajímavé finanční ohodnocení. Odpadá každodenní dojíždění do práce a většinou jde o samostatnou práci, tedy k práci není třeba kolegů. Avšak existují i některé nevýhody této práce, jako třeba nutnost organizovat si čas, přinutit se do práce a nebo pokud zaměstnanec nemá sepsanou smlouvu, mohou nastat problémy s placením od zaměstnavatele.

### **Osobní účty počtu hodin**

Konta pracovní doby je další způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby. Může jej obsahovat kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis společnosti. Zaměstnavatel je povinen vést účet pracovní doby zaměstnance a účet jeho mzdy. Tato možnost existuje jako možnost zejména u manažerských profesí.

Další možností, kterou mohou zaměstnavatelé poskytnout pro usnadnění kombinace práce a rodiny svým zaměstnancům, je zřízení podnikových jeslí či mateřské školy. Realizace této možnosti je ale v ČR stále velmi vzácná, mimo jiné kvůli přísným hygienickým

předpisům, které se na zřízení těchto zařízení vztahují a v praxi jsou často nedodržitelné. Přesto některé společnosti tuto formu zařízení nabízejí, nově od loňského roku například jablonecká firma Jablotron.

### **3.3 Strategie zaměstnavatelů**

Firmy v ČR nepohlízejí na možnosti sladování práce a rodiny jako na něco, co by mohlo zvýšit spokojenost, stabilitu a produktivitu jejich zaměstnanců. Většinou je vnímají spíše jako riziko pro produktivitu organizace a řešení harmonizace soukromého a pracovního života tak nechávají zcela na zodpovědnosti jednotlivých zaměstnanců, tedy zejména žen, které jsou vnímány jako primárně zodpovědné za péči o děti. Když tedy společnost ženu s malými dětmi zaměstná, je zcela na ní, jak si zorganizuje svůj volný čas.

Flexibilní úpravy pracovní doby nejsou většinou ve firmách zaváděny za účelem usnadnění harmonizace práce a rodiny pro jejich zaměstnance, ale spíše za účelem efektivní organizace práce na straně zaměstnavatele. Taková uspořádání jako práce na poloviční úvazek, práce ve víkendových směnách či pohyblivá pracovní doba mají téměř výhradně za cíl zvýšení produktivity práce, snížení personálních nákladů a maximalizace využitelnosti strojů.

Vzhledem k dlouhému trvání rodičovské dovolené jsou hlavně mladě ženy vnímány jako nestabilní a riziková pracovní síla. Z toho pramení neochota zaměstnavatelů investovat do jejich profesního rozvoje a následného postupu. Délka rodičovské dovolené má negativní dopad na vnímání ženské pracovní síly a stává se tak příčinou diskriminačních postupů ze strany zaměstnavatelů.

Existují ale i takoví zaměstnavatelé, kteří jsou si vědomi, že se jim nevyplatí přijít o schopnou zaměstnankyni jen kvůli její přestávce v kariéře z důvodu mateřství, a snaží se ženám vytvářet podmínky k úspěšnému návratu. Čím dříve se manažerka vrátí, tím je to pro ni lepší. V některých společnostech je těmto ženám nabízena možnost nastoupit po půlroční mateřské dovolené například na dvaceti nebo třicetiprocentní úvazek, který umožňuje neztratit kontakt s vývojem ve firmě. Svou pozitivní roli sehrávají také mateřská centra nabízející kurzy jazyků či práce s počítačem, ženy tak mohou využít tohoto času



pro zvýšení kvalifikace. Zaměstnavatelé předpokládají, že ženy, které jsou dostatečně motivované, nemusí kontakt s pracovištěm ztratit a přijít o svou kvalifikaci.<sup>58</sup>

### 3.4 Strategie rodiny

Vzhledem k tomu, že zaměstnavatelé v ČR nejsou příliš ochotní poskytovat svým pracovnícům/pracovníkům příznivé podmínky pro kombinaci pracovního a osobního života, musí si rodiče pomoci sami v rámci individuálních strategií. Jelikož je péče o rodinu a domácnost stále vnímána jako v první řadě ženská zodpovědnost, jedná se zejména o strategii žen – pracujících matek.

Vzhledem k délce rodičovské dovolené a celkovému naladění české společnosti se nejčastější strategií harmonizace práce a rodiny pro ženy stal odchod na rodičovskou dovolenou, která trvá minimálně dva, častěji však tři až čtyři roky. Tento dlouhodobý pobyt na rodičovské dovolené se stal v české společnosti jakousi normou. Ženy, které zůstanou po porodu doma s dítětem kratší dobu, jsou svým okolím hodnoceny většinou negativně a často i samy sebe vnímají jako špatné matky.

Pouze ženy s vyšším vzděláním a s profesionální orientací mají tendenci využívat kratší období rodičovské dovolené. Dlouhé trvání mateřské resp. rodičovské dovolené s sebou ale nese zásadní rizika. Znamená významné znevýhodnění žen na pracovním trhu, nejen z důvodu přerušení kariéry a ztráty příjmu, ale i z nedůvěřivého a proto diskriminačního postoje zaměstnavatele vůči ženám jako potencionálním matkám. Vzhledem k tomu, že běžná reprodukční strategie českých rodin spočívá ve zplození jednoho až dvou dětí v rozmezí tří až čtyř let, po ukončení dlouhotrvající rodičovské dovolené následuje zpravidla další porod a znovu nástup mateřské a rodičovské dovolené s druhým potomkem. Absence ženy matky na pracovním trhu se tak prodlužuje někdy až na 6 let. Pro mnoho žen je po této době obtížné najít práci odpovídající jejich kvalifikaci a vrátit se na pracovní trh. Zejména v regionech s vysokou nezaměstnaností a pro ženy s nízkou kvalifikací je velmi obtížné najít práci, mimo jiné také vzhledem k existující diskriminaci matek s malými dětmi.

---

<sup>58</sup> DUDOVÁ, R., KRÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D., Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR, s. 67

Po ukončení rodičovské dovolené se naprostá většina matek vrací do práce na plný úvazek, vzhledem k nedostupnosti alternativních úprav pracovní doby v českých firmách. Ženy, které by se rozhodly setrvat na rodičovské dovolené kratší dobu, se setkávají s problémem nedostatečného počtu míst v zařízeních péče o děti mladší tří let. Tato zařízení navíc nepožívají příliš velké důvěry současných matek.

Aby byl návrat do práce úspěšný, měly by ženy již při volbě zaměstnání počítat s nároky budoucího mateřství. Často hledají takové zaměstnání, které bude možné s rodinou skloubit. Aby bylo blízko bydliště, časově flexibilní s kratší pracovní dobou. I některé vysokoškolsky vzdělané ženy přijímají raději nižší kvalifikaci za cenu harmonizace osobního života. Podmínkou návratu na pracovní trh je využívání zařízení péče o děti, tj. jeslí, mateřských škol a pomoc třetí osoby, nejčastěji babiček dítěte, méně často placené síly. Pomoc třetí osoby je zpravidla nezbytná v případě nemoci dítěte či pracovní doby přesahující dobu provozu školky. Součástí strategií sladování pracovního a rodinného života je také plánování narození dětí, které je zejména v dnešní době u žen s vyšším vzděláním odsouváno do stále pozdější doby.

## 4 Japonské investice

Kapitola 4 popíše obchodní a ekonomické vztahy mezi Japonskem a Českou Republikou, uvádí agentury, které se touto spoluprací zabývají. Krátce hodnotí typy investičních pobídek ve zpracovatelském průmyslu. Dále konkrétně informuje o stávajících a nově přichozích společnostech v oblasti průmyslové zóny Liberec – Jih.

### 4.1 Obchodní a ekonomická spolupráce Japonska s ČR

Výměnou nót mezi velvyslanectvím Japonska v Praze a Ministerstvem zahraničních věcí ČR byla oběma stranami formálně potvrzena sukcese České republiky do smluv, které byly uzavřeny mezi Japonskem a bývalým Československem a měly účinnost ke dni jeho zániku. V ekonomické oblasti se v současnosti jedná o následující dvě smlouvy:

- Smlouva mezi Československou socialistickou republikou a Japonskem o zamezení dvojího zdanění v oblasti daní z příjmu, Praha, 11.10.1977, vyhl. č. 46/1979 Sb.
- Bilaterální smlouva ČR - Japonsko o sociálním zabezpečení. Smlouva byla podepsána v Praze dne 21. února 2008 a vstoupila v platnost dne 1. června 2009.

Výměnou nót mezi Ministerstvem zahraničních věcí ČR a velvyslanectvím Japonska v Praze byla v souvislosti se vstupem ČR do EU k 1.5.2004 vypovězena Obchodní dohoda mezi vládou České a Slovenské Federativní Republiky a vládou Japonska, vyhl. č. 570/1992 Sb. Její platnost byla ukončena k datu 30. června 2004. Tak jako všechny ostatní bilaterální obchodní dohody ČR byla nahrazena obchodně-politickým režimem v rámci společné obchodní politiky EU.

Česká republika má podle průzkumu JETRO<sup>59</sup> druhé nejlepší dodavatele na světě. Českou republiku by si vybral pro nákup subdodávek druhý největší počet japonských firem. Lepší výsledky měla jen Čína. Kvalita výzkumu a vývoje v České republice je opravdu velmi vysoká. To samé ale platí i o kvalitě práce a schopnostech zaměstnanců ve výrobních

---

<sup>59</sup> Japan External Trade Organization (Japonská vládní agentura na podporu obchodu a investic)

firmách. Česko má navíc vynikající logistickou polohu uprostřed Evropy, což je pro Japonské firmy velice výhodné.

Velmi pozitivní výsledky pro Českou republiku přinesl i další průzkum JETRO, tentokrát jen mezi jejími evropskými členy. Hledal odpovědi na otázku ve které evropské zemi by japonští investoři nejradši umístili svůj případný další výrobní závod. V tomto průzkumu skončila Česká republika v evropské konkurenci třetí.

Na počátku devadesátých let podnikala v České republice jen hrstka japonských firem, dnes jich u nás působí přes dvě stovky. Plných 89 z nich přitom podniká ve zpracovatelském průmyslu. A to je čtvrtý nejvyšší počet v Evropě, nejvíc v regionu střední a východní Evropy a víc než třeba v Itálii nebo Španělsku.

#### **4.1.1 JETRO**

JETRO je japonská vládní agentura na podporu obchodu a investic. Byla založena již v r. 1958 a postupem času se její role měnily. V současné době má čtyři hlavní úkoly:

- podporu zahraničních investic do Japonska,
- podporu japonských investic v zahraničí,
- podporu obchodu v obou směrech, tj. jak importu tak exportu.

JETRO má kanceláře v Tokiu a Osace a dále 36 lokálních kanceláří ve většině japonských prefektur. V zahraničí má JETRO 80 kanceláří v 60 zemích.

JETRO má širokou škálu aktivit a poskytuje velké množství služeb. Patří mezi ně například:

- vydávání katalogu japonských obchodních firem Japan Trade Directory,
- na internetu založený program na vyhledávání obchodních partnerů - vydávání marketingových komoditních studií o japonském trhu (dosud celkem 64 studií),

- vydávání publikací o standardech a regulačních opatřeních,
- provozování středisek na podporu obchodu - Business Support Centers , kde mohou zahraniční firmy bezplatně využívat na dobu až 3 měsíců vybavenou kancelář a další služby,
- zařazování zahraničních (tj. i českých) společností do Obchodního bulletinu a do Databáze potenciálních vývozců do Japonska na základě vyplnění dotazníku Trade Inquiry (je k dispozici i v pražské pobočce JETRA),
- pořádání různých obchodních misí, výstav, exkurzí apod. převážně za účelem rozšíření spolupráce japonských investorů s místními subdodavateli.

#### **4.1.2 CzechInvest**

CzechInvest je příspěvková agentura podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR pro podporu podnikání a investic. Agentura posiluje konkurenceschopnost české ekonomiky prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním zahraničních investic z oblasti výroby, strategických služeb a technologických center.

V rámci zjednodušení komunikace mezi státem, podnikateli a Evropskou unií CzechInvest zastřešuje celou oblast podpory podnikání ve zpracovatelském průmyslu, a to jak z prostředků EU, tak ze státního rozpočtu. CzechInvest dále propaguje Českou republiku v zahraničí jako lokalitu vhodnou pro umístění mobilních investic, je výhradní organizací, která smí nadřízeným orgánům předkládat žádosti o investiční pobídky, a podporuje české firmy, které mají zájem zapojit se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností. Prostřednictvím svých služeb a rozvojových programů tak CzechInvest přispívá k rozvoji domácích firem, českých a zahraničních investorů i celkového podnikatelského prostředí.

#### **Služby CzechInvestu:**

- informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele,

- implementace dotačních programů financovaných EU a státem,
- formální poradenství k projektům,
- správa databáze podnikatelských nemovitostí,
- podpora subdodavatelů – správa databáze českých dodavatelských firem,
- pomoc při realizaci investičních projektů,
- zprostředkování státní investiční podpory,
- AfterCare – služby pro zahraniční investory, kteří již působí v České republice, podpora při reinvesticích.

*„Agentura CzechInvest založila na počátku roku 2004 síť třinácti regionálních kanceláří ve všech krajských městech. Důvodem jejich vzniku bylo rozšíření nabídky služeb. Regionální kanceláře agentury CzechInvest poskytují informace o službách agentury a možnostech podpory podnikání ze strukturálních fondů EU, pomáhají firmám, které mají zájem realizovat svou investici v příslušném regionu a spolupracují s místními úřady, školami a dalšími regionálními institucemi při hledání příležitostí rozvoje podnikatelského prostředí regionu.“<sup>60</sup>*

## **4.2 Typy investičních pobídek ve zpracovatelském průmyslu**

Na základě Zákona o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb. Ve znění pozdějších předpisů, platné od 2. 7. 2007 existují následující typy pobídek:

- sleva na dani z příjmů právnických osob,
- hmotná podpora na nová pracovní místa,
- hmotná podpora školení a rekvalifikace,

---

<sup>60</sup> CZECHINVEST, [www.czechinvest.cz](http://www.czechinvest.cz)

- poskytnutí pozemku vybaveného infrastrukturou za zvýhodněnou cenu,
- převod pozemku ve vlastnictví státu za zvýhodněnou cenu.

### **Sleva na dani**

- současná sazba daně z příjmů právnických osob je 19%,
- sleva na dani je poskytována maximálně do výše stropu veřejné podpory po odečtení hmotné podpory na vytváření nových pracovních míst a rozdílu tržní a kupní ceny pozemku,
- období poskytování slevy na dani z příjmů právnických osob:
  - úplná sleva na dani z příjmů právnických osob až po dobu 5 let (nový právní subjekt)
  - částečná sleva na dani příjmů právnických osob až po dobu 5 let (stávající právní subjekt)

Obě slevy se poskytují pouze do vyčerpání výše veřejné podpory. Slevu na dani lze uplatnit nejdříve po splnění podmínek pro udělení investičních pobídek.

### **Hmotná podpora na nová pracovní místa, školení a rekvalifikaci zaměstnanců**

Systém investičních pobídek obsahuje dvě pobídky související se zaměstnaností:

- hmotnou podporu na nová pracovní místa
- hmotnou podporu na školení a rekvalifikaci

*Tabulka 4 – Hmotná podpora na pracovní místa a na rekvalifikaci dle regionů*

Typ Regionu	Hmotná podpora na nové pracovní místo	Hmotná podpora na školení a rekvalifikaci
A	Kč 50 000,--	25%/ 35%/ 45%/
B, C	žádná	velké/ střední/ malé

Zdroj: CzechInvest

Hmotné podpory mohou být vypláceny dle dohody podepsané mezi Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR a investorem na základě Rozhodnutí o příslibu investičních pobídek.

## Podpora formou nabídky investičně připravených pozemků za zvýhodněnou cenu

## Veřejná podpora

[illegible]

Zdroj: CzechInvest



### Tabulka 5 – Veřejná podpora v ČR

Region	Veřejná podpora	Výplň
Praha	0%	
Jihozápad	30%	
Ostatní regiony	40%	

Zdroj: CzechInvest



Obrázek 2 - Regionální mapa veřejné podpory v ČR - maximální veřejná podpora platná od 1. ledna do 30. června 2011

Zdroj: CzechInvest

Tabulka 6 popisuje maximální míru veřejné podpory pro investiční projekty realizované v převážné míře v oborech, které nespádají pod kódy DG, DK, DL nebo DM odvětvové klasifikace ekonomických činností, která činí 75% maximální míry veřejné podpory v jednotlivých regionech.

Tabulka 6 – Maximální míra veřejné podpory dle oborů OKEČ<sup>61</sup> průmyslu

Maximální míra veřejné podpory dle oborů OKEČ průmyslu			
100% hodnoty stropu		75% hodnoty stropu	
DG	Chemický, farmaceutický	DA	Potravinářský, tabákový
		DB, DC	Textilní, oděvní a kožedělný
		DD	Dřezozpravující
DK	Výroba strojů a zařízení	DE	Papírenský, polygrafický, vydavatelské činnosti
		DF	Koksování, rafinérské zpracování ropy, výroba jaderných paliv, radioaktivních prvků a sloučenin
DL	Výroba elektrických a optických přístrojů	DH	Gumárenský a plastikařský
		DI	Sklářský, keramický a stavební hmoty
		DJ	Výroba kovů
DM	Výroba dopravních prostředků	DN	Ostatní obory

Zdroj: CzechInvest

### 4.3 Japonské investice na Liberecku

Liberecko disponuje výhodou v geografické poloze regionu. Sousedí se třemi dalšími kraji – ústeckým, středočeským a královéhradeckým. Zároveň má dlouhou hranici s Polskem a Německem. Je součástí Euroregionu Nisa a umožňuje tak dobrou přeshraniční spolupráci podnikatelů. Na hranicích je přes dvacet hraničních přechodů. Dopravci tedy nejsou odkázáni na přetíženou infrastrukturu.

Neméně důležitá je nabídka vzdělaných mladých lidí. V kraji je několik desítek středních škol zřizovaných krajem i soukromých. Ty spolu s Technickou univerzitou v Liberci zajišťují dostatečně kvalifikovanou pracovní sílu.

#### 4.3.1 Stávající společnosti v průmyslové zóně Liberec - Jih

Právě díky výše uvedeným výhodám se povedlo do liberecké průmyslové zóny přilákat japonskou firmu Denso. Japonci jsou přitom známí nejvyššími nároky na pracovníky a

<sup>61</sup> Odvětvová klasifikace ekonomických činností

jejich vzdělání. Společnost Denso se rozhodla vybudovat výrobní halu v průmyslové zóně Jih a vstoupila do ní přes příspěvkovou agenturu CzechInvest. Konkrétní historie je popsána v kapitole 5.1.

Žádná ze zúčastněných stran neuvedla úhrnnou výši investované částky, majitel zóny - soukromá Investorsko Inženýrská akciová společnost - však odhadoval částku na deset miliard korun.

Prezident skupiny Denso Hromu Okabe v roce 2011 prohlásil, že vstup do střední Evropy má zásadní význam, neboť byl očekávaný značný růst požadavků ze strany výrobců aut, který se během let jen potvrdil. Denso má ve svém oboru čtvrtou nejsilnější pozici ve světě a jeho kumulovaný obrat přesáhl v přepočtu za rok 2010 v přepočtu 670 miliard korun.

Prognózy zaměstnanosti závodu Denso byly kolem tisíce lidí, aktuální číslo za fiskální rok 2009 je 1435 stálých zaměstnanců (plus další agenturní).

Do zóny Jih následně vstoupily další japonské subdodavatelské firmy. Ostatní japonské společnosti postavily své haly v Liberci v přímé návaznosti na příchod společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o., která je hlavním odběratelem (u většiny ostatních japonských firem tvoří přes 90% tržeb). Japonské společnosti většinou nehledají lokální dodavatele, ale požádají stávající, aby s nimi spolupracovali i v nových lokalitách.

V sousedství výrobní haly Denso vyrostl obchodní závod společnosti Toyota Tsusho Logistic, s.r.o. a Liplastec. Jednání s Densem v obou případech započala v roce 2001 a obě společnosti jsou v obchodním rejstříku zapsány od roku 2002. Je tedy vidět rychlost, návaznost, spolupráce a propracovanost, s jakou Japonci řeší velké projekty.

Příloha A obsahuje poslední publikovanou mapu, která odráží umístění firmy v průmyslové zóně Liberec – Jih.

#### **4.3.2 Nové společnosti v průmyslové zóně Liberec - Jih**

Do průmyslové zóny Liberec – Jih aktuálně přichází nový japonský investor. Společnost Nippon PGM využije prázdnou tovární halu v zóně ke zpracování použitých katalyzátorů, z nichž bude získávat vzácnou platinu. Firma plánuje zaměstnávat desítky lidí.

Stavební úpravy haly začaly koncem roku 2010, podnik samotný by měl začít od dubna 2011. Ihned po dokončení rekonstrukce a přípravy továrny na příjem prvních zakázek, mělo být přijato podle prezidenta společnosti Masaki Išigura přijato 10 zaměstnanců. Další rozšiřování bude záviset na rozvoji firmy v budoucnu.

Nippon PGM Europe je společným projektem japonských firem Dowa Metals & Mining Company, Tanaka Kikinzoku Kogyo a Toyota Tsusho Europe. Opět tedy vidíme provázanost na společnost Toyota Tsusho Logistics s mateřskou společností Toyota Tsusho Europe, která v zóně již funguje. V Liberci bude Nippon PGM zpracovávat automobilové katalyzátory, z nichž bude získávat prvky skupiny platinových kovů. Platina patří mezi nejvzácnější kovy, v extrémně těžkých podmínkách se jí každý rok vytěží pouze 200 tun. Její opětovné využití proto může významně snížit nepříznivé dopady na životní prostředí. Platina, revitalizovaná v Liberci, najde další využití třeba při výrobě šperků, elektroniky, v medicíně nebo při konstrukci nových vozů.

U nové investice společnosti Nippon PGM je chvályhodné, že se japonský investor rozhodl místo výstavby nové továrny na zelené louce oživit budovu, která už dříve podobnému účelu sloužila, aktuálně však byla nevyužívaná a chátrala. Jednou z výhod takového postupu je jednoduché začlenění projektu do fungující infrastruktury ve stávající průmyslové zóně.

Jak již bylo zmíněno, Česká republika patří mezi evropské země, do kterých míří projekty japonských firem nejčastěji. Podle mluvčí agentury CzechInvest Štěpánky Filipové vzniklo od roku 1993 v Česku s pomocí agentury 95 podobných investičních projektů z Japonska v celkové hodnotě 98 miliard korun. Při srovnání s ostatními zeměmi Evropy u nás působí čtvrté největší množství japonských firem, více než třeba ve Španělsku nebo Itálii.

## **5 Genderová analýza managementu vybraných japonských firem (poměr mužů/žen v řídicích úrovních)**

Tato kapitola se bude zabývat případovými analýzami jednotlivých japonských společností na Liberecku. Zkoumané firmy se nacházejí v průmyslové zóně Liberec - Jih. V její prospěch hovořilo připojení na mezinárodní rychlostní komunikaci stejně jako přítomnost Technické univerzity a strojírenská tradice stotisícového Liberce.

### **5.1 Denso Manufacturing Czech, s.r.o.**



*Obrázek 3 - Budova společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o.*

Zdroj: Denso Manufacturing Czech, s.r.o.

Denso Manufacturing Czech s.r.o. (dále jen DMCZ) je dceřinou firmou japonské národní společnosti DENCO CORPORATION. Ta vlastní 100% základního jmění firmy.

DENSO CORPORATION sídlí v japonském městě Kariya, v prefektuře Aichi. Bylo založeno v roce 1949 a od té doby rozšířilo svůj vliv hlavně díky svému průkopnickému výzkumu a výbornou kvalitou výrobků. Je jedním z hlavních dodavatelů moderních technologií, systémů a jejich součástí. V oborech klimatizace, řídicích systémů motorů, elektroniky, kontroly řízení a bezpečnosti silničních automobilů, stejně jako v oborech

informatiky a komunikace spolupracuje DENSO s hlavními výrobci vozidel po celém světě. Své patentově chráněné technologie a poznatky v odvětví průmyslových systémů a klimatizace využívá DENSO i mimo automobilový průmysl. V současnosti zaměstnává přibližně 121 tisíc zaměstnanců v 33 zemích světa, včetně Japonska. Konsolidované tržby za hospodářský rok 2009 činily 2 977 mld. Jenů (32 mld. USD) a čistý zisk 73,4 mld. Jenů (789mil. USD)<sup>62</sup>

DMCZ je zapsaná v obchodním rejstříku v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka č. 18069. Založena byla 12.7.2001 s počáteční celkovou investicí 3 miliardy Kč na pozemku o rozloze 257 600 m<sup>2</sup>.

Hlavním produktem společnosti je klimatizační jednotka do automobilů a její komponenty.

### **5.1.1 Historie**

**2001** - 13.11.2001 - byl za přítomnosti předsedy vlády ČR Miloše Zemana, zástupců vládní agentury Czechinvest, Libereckého kraje, Magistrátu města Liberec a dalších významných hostů položen základní kámen budoucí továrny DMCZ. S dokončením stavby v květnu 2003 začíná instalace výrobních technologií a masivního náboru zaměstnanců. Záhy se rozbíhá testovací provoz a náběh prvních projektů.

**2003** - Počátkem dubna 2003 DMCZ zahajuje sériovou výrobu na první montážní lince klimatizačních jednotek pro zákazníka VW.

**2004** - O rok později v dubnu 2004 DMCZ úspěšně absolvovalo certifikaci systému kvality a získává 5.5.2004 certifikát systému kvality podle normy ISO/TS 16949:2002. 17.5.2004 - DMCZ slavnostním ceremoniálem, jež vede předseda vlády ČR Vladimír Špidla, oficiálně zahajuje svůj provoz.

**2005** - 20.5.2005 - navštěvuje DMCZ prezident ČR Václav Klaus. Firma je mu představena ve fázi spouštění dalších projektů a pokračujícím náborem nových zaměstnanců.

---

<sup>62</sup> Pro přepočítání byl použit kurz 93,04 JPY = 1 USD

23.12.2005 - získává DMCZ od místního stavebního úřadu závěrečné kolaudační rozhodnutí, kterým úspěšně uzavírá fázi zkušebního provozu.

2007 – 31.5.2007 - DMCZ prochází auditem systému ochrany životního prostředí EMS a získáním certifikátu dle normy ISO 14001:2005 úspěšně dokončuje fázi zavádění EMS do svého provozu.<sup>63</sup>

### **5.1.2 Základní ekonomické ukazatele**

- obchodní obrat: 6,535 miliard Kč<sup>64</sup>,
- počet zaměstnanců: 1435<sup>65</sup>

### **5.1.3 Organizační struktura lidských zdrojů**

Organizační struktura společnosti je vyobrazena v Příloze B. Ve společnosti DMCZ je aktuálně 32 vedoucích míst z čehož pouze jedno zabírá žena, jedná se o pozici manažerka určité sekce výroby. Dále je v DMCZ zaměstnáno několik žen na místě supervizorek, jedná se o nejnižší pozici ze třístupňového systému vedení jak bylo popsáno v kapitole 1.2.6. Společnost DMCZ však odmítla tyto údaje poskytnout. Analýza tedy pracuje pouze s jednou ženou ve vedoucí pozici.

---

<sup>63</sup> DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o., <http://www.denso.cz>

<sup>64</sup> DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o., <http://www.denso.cz>

<sup>65</sup> DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o., <http://www.denso.cz>

## 5.2 Liplastec s.r.o.



*Obrázek 4 – Budova společnosti Liplastec s.r.o.,*

Zdroj: Liplastec s.r.o.

Společnost Liplastec s.r.o. je dceřinou firmou společnosti Shimizu Industry Co. Ltd. Ta vlastní 100% základního jmění firmy.

Firma Liplastec je zapsaná v obchodním rejstříku v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka č. 19206. Založena byla 1. 1. 2002 s počáteční celkovou investicí 200 000 Kč.

Hlavním výrobním programem společnosti je výroba plastových a pryžových výrobků, zejména plastových částí do automobilových klimatizací.

Společnost nemá žádné aktivity v oblasti výzkumu a vývoje.

Vlivem změn ve vlastnické struktuře byl Liplastec začleněn do koncernu DENSO.

### 5.2.1 Historie

Společnost Liplastec s.r.o. přišla do České republiky jako přímý subdodavatel společnosti DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o., která je hlavním odběratelem společnosti



(tvoří přes 90% tržeb). Jako velká většina japonských firem, které přijdou do nového teritoria, většinou nehledají lokální dodavatele, ale požádají stávající, aby s nimi spolupracovali i v novém působišti. Jednání započala v roce 2001, společnost byla do obchodního rejstříku zapsána 1. ledna 2002. Výstavba nové výrobní haly započala v roce 2002 a skončila v roce 2003. První zaměstnanci byli zaměstnáni v roce 2003. V současné době zaměstnává Liplastec téměř 150 zaměstnanců, do budoucna plánuje mírné navýšení.

### **5.2.2 Základní ekonomické ukazatele**

- obchodní obrat: 514 348 tis. Kč<sup>66</sup>,
- počet zaměstnanců: 150<sup>67</sup>

### **5.2.3 Organizační struktura lidských zdrojů**

Organizační struktura společnosti je vyobrazena v Příloze C. Z uvedených údajů vyplývá, že ve vedení společnosti je prezident a tři top manažeři, výrobní manažer, manažer kvality a účetnictví. K dispozici byly poskytnuty údaje o genderu právě těchto tří vedoucích pozic, jedná se o dva muže a jednu ženu.

---

<sup>66</sup> Výroční zpráva společnosti Liplastec za fiskální rok 2008, Obchodní rejstřík a sbírka listin, [www.justice.cz](http://www.justice.cz),

<sup>67</sup> Liplastec, s.r.o., personální oddělení, aktuální stav k 24.3.2011

## 5.3 Denso Air Systems Czech, s.r.o.



*Obrázek 5 – Budova společnosti Denso Air Systems Czech, s.r.o.*

Zdroj: Denso Air Systems Czech, s.r.o.

### 5.3.1 Historie

Denso Air Systems Czech, s.r.o. původním názvem AIRS Manufacturing Czech byla založena společností Denso Airs Corporation jako jediným zakladatelem zakladatelskou listinou dne 18. června 2002 ve formě notářského zápisu. Vznikla zapsáním do obchodního rejstříku v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka 19580.

Mateřská společnost DENSO AIR SYSTEMS CORPORATION vlastní 100% podílu na základním kapitálu společnosti ASCZ, což činí 155 000 tis. Kč.

Denso Air Systems Czech, s.r.o. je specializovaným výrobcem komponentů do klimatizačních jednotek pro automobilový průmysl. Koncovými zákazníky jsou výrobci vozů značek VW, Audi, Škoda, Lamborghini, Mercedes - Benz, BMW, Suzuki a dalších.

Pro výrobu jsou používány hlavní technologie jako řezání, tvarování koncovek ohýbání, pájení, sušení, kontroly tlakovým vzduchem nebo heliem, montáž sestav.

**Cílem společnosti je:**

- dodávat žádané výrobky v souladu s ideály členů skupiny DENSO,
- dělat vše, aby měli jen spokojené a motivované zaměstnance,
- rozvíjet firmu a podporovat liberecký region na základě vzájemné spolupráce.

**Etický kodex společnosti:**

- vedení společnosti si je vědomo zásadních rozdílů mezi japonskou a českou kulturou,
- vedení společnosti se bude neustále snažit o sbližování obou kultur na základě vzájemného porozumění a respektu,
- prioritou společnosti je spokojený a motivovaný zaměstnanec, jehož dobrý výkon bude také dobře ohodnocen,
- přáním společnosti je, aby všichni zaměstnanci sdíleli stejné hodnoty a také to, aby panovala vzájemná důvěra mezi zaměstnanci a vedením,
- vedení společnosti chce dosáhnout výše uvedeného pomocí úzké spolupráce a komunikace s odborovými organizacemi,
- každý zaměstnanec je ve společnosti důležitý, ale nikdo není nenahraditelný,
- když nevíš, naučíme tě, pomůžeme ti – když nechceš, nemůžeme tě potřebovat,
- každý dostane šanci,
- důstojnost pro každého.<sup>68</sup>

**5.3.2 Základní ekonomické ukazatele**

- obchodní obrat: 257 539 tis. Kč<sup>69</sup>,
- počet zaměstnanců: 236<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Denso Air Systems Czech, s.r.o., [www.dnsacz.cz](http://www.dnsacz.cz)

### 5.3.3 Organizační struktura lidských zdrojů

Organizační struktura společnosti je vyobrazena v Příloze D. Ukazuje, že ženy jsou zde zastoupeny v top, středním i liniiovém managementu, a to v poměrně významném počtu.

## 5.4 Aichi Magfine Czech, s.r.o



*Obrázek 6 – Budova společnosti Aichi Magfine Czech, s.r.o.*

Zdroj: Aichi Magfine Czech, s.r.o.

Jak je patrné z obrázku, firma Aichi Magfine Czech, s.r.o. nemá vlastní prostory, pronajímá si kanceláře i výrobní část v budově společnosti Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o.

### 5.4.1 Historie

Společnost Aichi Magfine Czech, s. r.o. je zapsána v obchodním rejstříku v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka č. 24827. Založena byla 24. září 2007 se základním jměním 50 mil. Kč. Společníky jsou:

---

<sup>69</sup> Výroční zpráva společnosti Denso Air Systems Czech, s.r.o. za fiskální rok 2008, Obchodní rejstřík a sbírka listin, [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

<sup>70</sup> Výroční zpráva společnosti Denso Air Systems Czech, s.r.o. za fiskální rok 2008, Obchodní rejstřík a sbírka listin, [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

- Aichi Europe GmbH, Německo, obchodní podíl 65%
- Toyota Tsusho Corporation, Japonsko, obchodní podíl 30%
- Toyota Tsusho Europe S.A., Belgické království, obchodní podíl 5%

Provoz firmy se začal budovat v měsících listopad a prosinec 2007. První pracovníci začali pracovat 1.listopadu 2007.

Firma se zabývá pronájmem nemovitostí, bytů a nebytových prostor a poskytováním základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Dále se zabývá výrobou magnetů, obchodem s magnety, výrobou a hutním zpracováním neželezných kovů a jejich slitin.

#### **5.4.2 Základní ekonomické ukazatele**

- obchodní obrat: 30 015 tis. Kč<sup>71</sup>
- počet zaměstnanců: 11 stálých zaměstnanců<sup>72</sup> plus cca 10 zaměstnanců personální agentury

#### **5.4.3 Organizační struktura lidských zdrojů**

Organizační strukturu lidských zdrojů je uvedena v Příloze E.

Z organizační struktury vyplývá, že ve firmě o 11 stálých zaměstnancích je jeden výrobní manager, jeden technický koordinátor, jedna asistentka, dále směnoví mistři a operátoři.

Jak je patrné, v této malé firmě je ve vedení jen jeden zaměstnanec, muž.

---

<sup>71</sup> Účetní závěrka společnosti Aichi Magfine Czech, s.r.o. za fiskální rok 2009, Obchodní rejstřík a sbírka listin. [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

<sup>72</sup> Aichi Magfine Czech, s.r.o. , personální oddělení, aktuální stav k 28.3.2011

## 5.5 Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o.



*Obrázek 7 – Budova společnosti Toytoa Tsusho Logistics Czech, s.r.o.*

Zdroj: Toytoa Tsusho Logistics Czech, s.r.o.

Toyota Tsusho Logistics Czech je dceřinou firmou belgické národní společnosti Toyota Tsusho Europe S.A.. Ta vlastní 100% základního jmění firmy, což činí 103 000 tis. Kč.

Toyota Tsusho Logistics Czech je zapsaná v obchodním rejstříku v Ústí nad Labem, oddíl C, vložka č. 18069. Založena byla 13. února 2002 s počáteční celkovou investicí 103 000 tis. Kč.

### 5.5.1 Historie

Společnost Toyota byla v Japonsku založena již v roce 1936 panem Toyod Kinyu Kaishou. V roce 1948 ji rozšířil o samostatnou obchodní divizi Toyoda Sangyo Kaisha, která je nyní známá pod jménem Toyota Tsusho. V průběhu padesátých a šedesátých let se společnost rozšířila do celého světa. V současné době se firma Toyota může pochlubit více než 345 pobočkami po celém světě. Patří mezi ně nejen kanceláře a sklady, ale i výrobní haly. Pracuje pro ní přibližně 27 000 zaměstnanců.

### 5.5.2 Základní ekonomické ukazatele

- obchodní obrát: 30 224 tis. Kč<sup>73</sup>,
- počet zaměstnanců: 24 zaměstnanců<sup>74</sup>

### 5.5.3 Organizační struktura lidských zdrojů

Společnost Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o. bohužel nesouhlasila se spoluprací ohledně zveřejnění údajů potřebných pro případovou analýzu.

Svoji neochotu spolupracovat odůvodnila zejména pracovním vytížením jakožto také minimálním přínosem pro společnost. Jak však společnost nastínila, je si vědoma toho, že ženy v japonských firmách jsou do vedoucích pozic obsazovány spíše výjimečně a když, tak zejména na administrativní pozice.

Z předchozího jednání a z telefonního rozhovoru však vyplynulo, že v liberecké kanceláři převažuje právě ženské osazenstvo, jakožto i personální manažerka je žena (personální sídlo firmy je však v Praze a tak pozice manažerky lidských zdrojů nemůže být započítána do liberecké pobočky). Nakonec se však podařilo získat alespoň údaje o počtu zaměstnaných manažerů/manažerek v liberecké pobočce, viz. tabulka 7, které jsou přeneseny i do organizační struktury viz. Příloha F.

## 5.6 Výsledky výzkumu ve vybraných japonských firmách

Tabulka 7 odráží skutečný stav genderu ve vedoucích místech v japonských společnostech v průmyslové zóně Liberec- Jih k 22. dubnu 2011.

---

<sup>73</sup> Zpráva auditora společnosti Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o. k 31.3. 2009, za fiskální rok 2008, Obchodní rejstřík a sbírka listin, [www.justice.cz](http://www.justice.cz)

<sup>74</sup> Zpráva auditora společnosti Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o. k 31.3. 2009, za fiskální rok 2008, Obchodní rejstřík a sbírka listin, [www.justice.cz](http://www.justice.cz)



Tabulka 7 – Celkový počet manažerských pozic v japonských společnostech na Liberecku

Rozdělení vedoucích pracovníků na muže a ženy v japonských společnostech na Liberecku				
Společnost	Manažeri celkem	Muži	Ženy	Ženy (v%)
Denso Manufact. Czech, s.r.o.	32	31	1	3%
Liplastec s.r.o.	3	2	1	33%
Denso Air Systems Czech, s.r.o.	35	28	7	20%
Aichi Magfine Czech, s.r.o.	2	2	0	0%
Toyota Tsusho Logistic Czech, s.r.o.	3	1	2	67%
<b>Celkem</b>	<b>75</b>	<b>64</b>	<b>11</b>	<b>15%</b>

Zdroj: Vlastní výzkum

Uvedené údaje jasně prokazují, že ženy jsou ve vedení společností zastoupeny minimálně. Zjištěné informace také prokázaly, že pokud již jsou ženy obsazeny do manažerské pozice, jedná se hlavně o pozice personálních manažerek (společnost Liplastec, Toyota), kde je zřejmě předpoklad větší empatie než u mužů.

Tématem proč jsou zaměstnávání ve vedoucích pozicích více a téměř výhradně muži se zabývaly sestavené dotazníky viz. Přílohy G a H, zvlášť pro muže i ženy.

Dotazníky byly zpracovány do 6 sekcí, počínaje osobní situací, dále profesní kariérou, (de) motivátory kariéry, prací v soukromí, přes životní styl, pracovní podmínky až po doporučení ženám k pracovní kariéře v japonské společnosti.

Vedoucí pozice byly osločovány přes manažery lidských zdrojů. Někteří neskřývali neochotu spolupracovat, v Densu Manufacturing Czech byl například vybrán pouze reprezentativní vzorek manažerských pozic, kterým byl dotazník předložen. Zpět dorazilo celkem 13 vyplněných dotazníků od 8 mužů a 5 žen.

Následující kapitoly se zabývají hodnocením vyplněných dotazníků, které až na tři výjimky ostatní respondenti vyplnili anonymně. Pokud není uvedeno jinak, číselné hodnoty jsou vždy průměrné.



### 5.6.1 Osobní situace

Tabulka 8 – Osobní situace

Osobní situace	Muži	Ženy
Počet respondentů	8	5
Věk	38 let	36 let
Rodinný stav	7x ženatý, rozvedený	1x všechny vdané
Počet členů domácnosti	3	3
Počet dětí	2	1
Věk dětí	9 let	11 let

Zdroj: Vlastní výzkum autorky

Tabulka 8 popisuje základní osobní situaci dotazovaných respondentů. Na otázku ohledně typu zaměstnání partnera/partnerky, manžela/manželky neodpověděli 3 muži. Manželky či partnerky ostatních mužů jsou v domácnosti, některé pracují v administrativě, další jako projektová nákupčí či lékařka. Ani u jedné profese manželky/partnerky se nejednalo o manažerskou pozici.

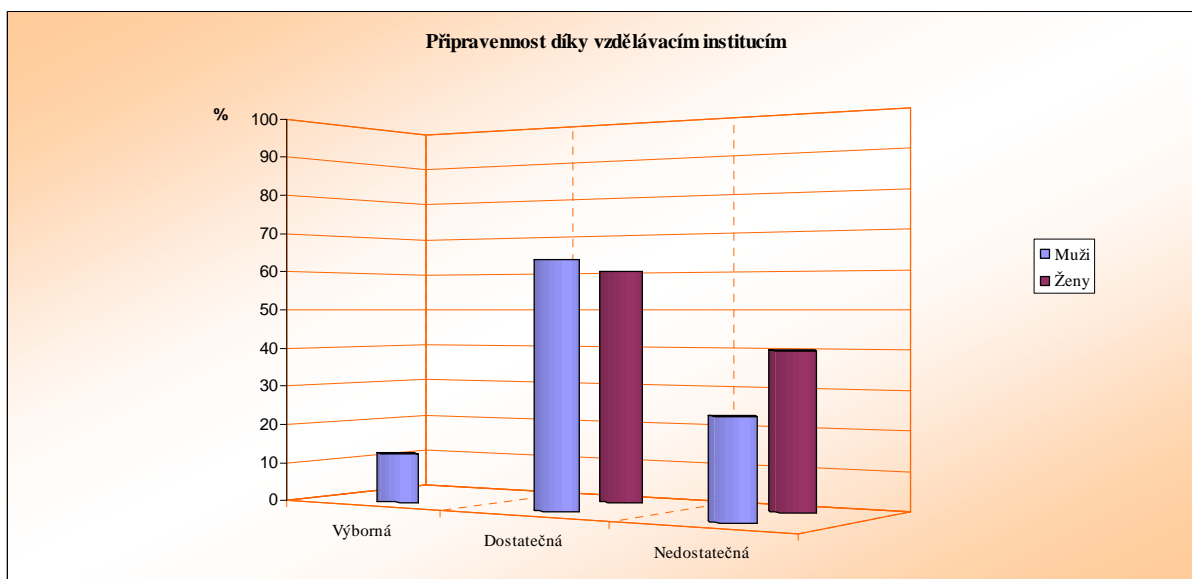
Manželé či partneři dotazovaných žen pracují také jako manažeři, ředitel, profesionální trenér a podnikatel. Třikrát se jednalo o manažerskou pozici, dvakrát ne.

### 5.6.2 Profesní kariéra

Oblast „profesní kariéra“ byla pokryta třemi dotazy ohledně připravenosti díky vzdělávacím institucím, dále jaká jsou pracovní očekávání manažerů/manažerek a otázka, zda pokud by byl respondent opačným pohlavím, zda by hodnotil situaci jinak. Odpovědi vyobrazují Obrázky 8, 9, 10.

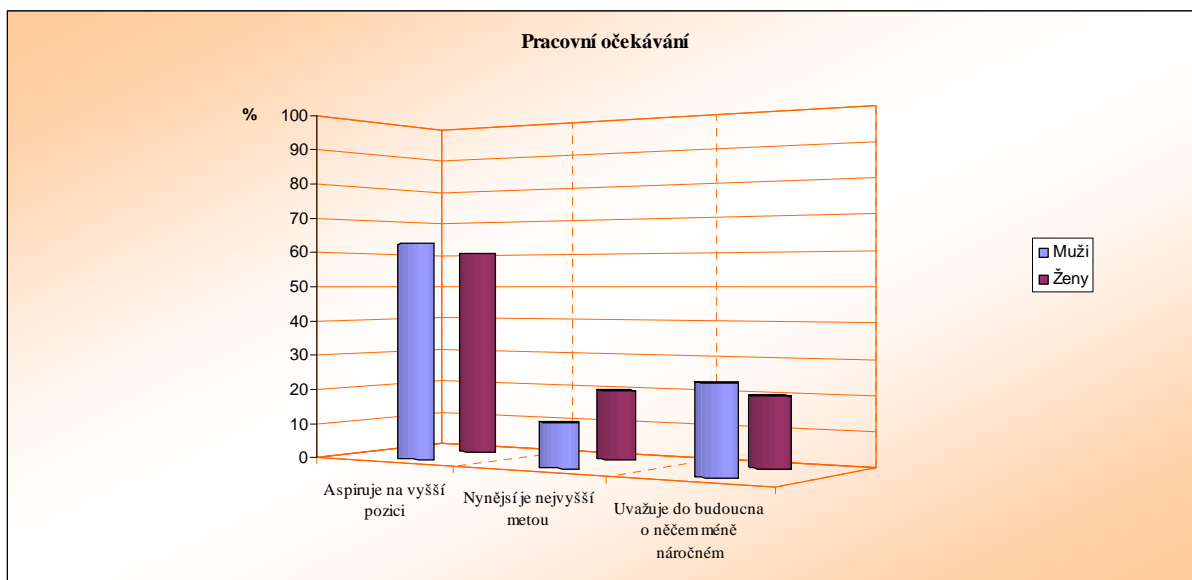
Jak vyplývá z obrázků 8, 9 a 10 přes 60% dotazovaných si myslí, že je vzdělávací instituce, kterými prošli připravily na povolání dostatečně, stejně tak přes 60% manažerů/manažerek aspiruje na vyšší pozici, kolem 20% si uvažuje do budoucna hledat něco méně náročného.

80% žen si však myslí, že pokud by byly muži, hodnotily by situaci jinak. Naopak většina mužů si myslí, že kdyby byli ženami, situace by pro ně byla stejná.



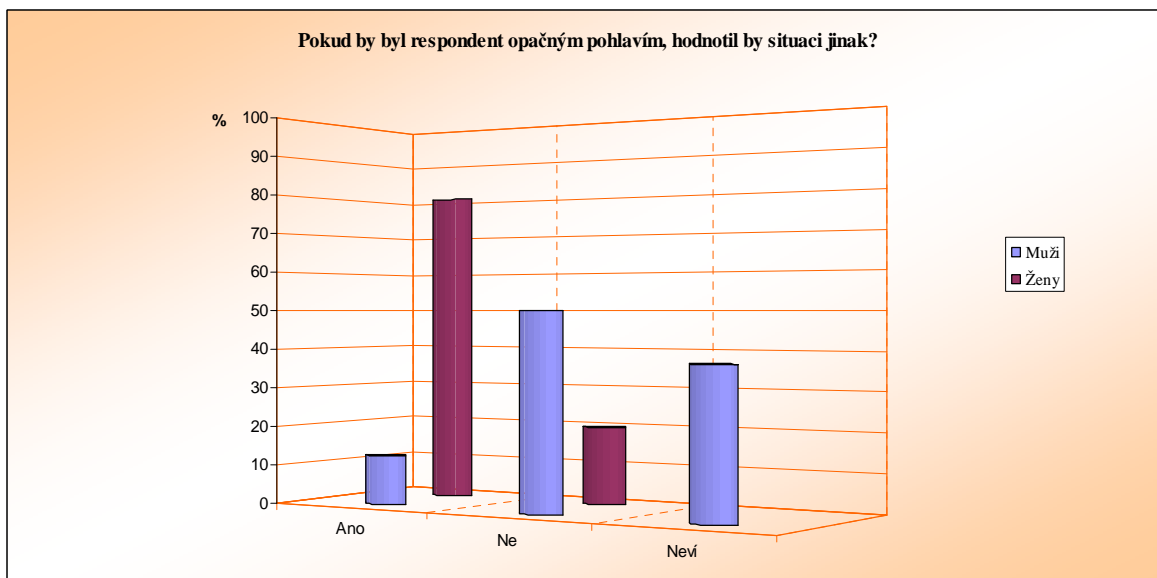
Obrázek 8 – Výsledky odpovědí na otázku: „Jak vás na kariéru připravily vzdělávací instituce“?

Zdroj: Vlastní výzkum autorky



Obrázek 9 – Výsledky odpovědí na otázku: Jaká jsou vaše pracovní očekávání“?

Zdroj: Vlastní výzkum autorky



*Obrázek 10 – Výsledky odpovědí na otázku: „Pokud byste byl mužem/ženou, hodnotil byste situaci jinak?“*

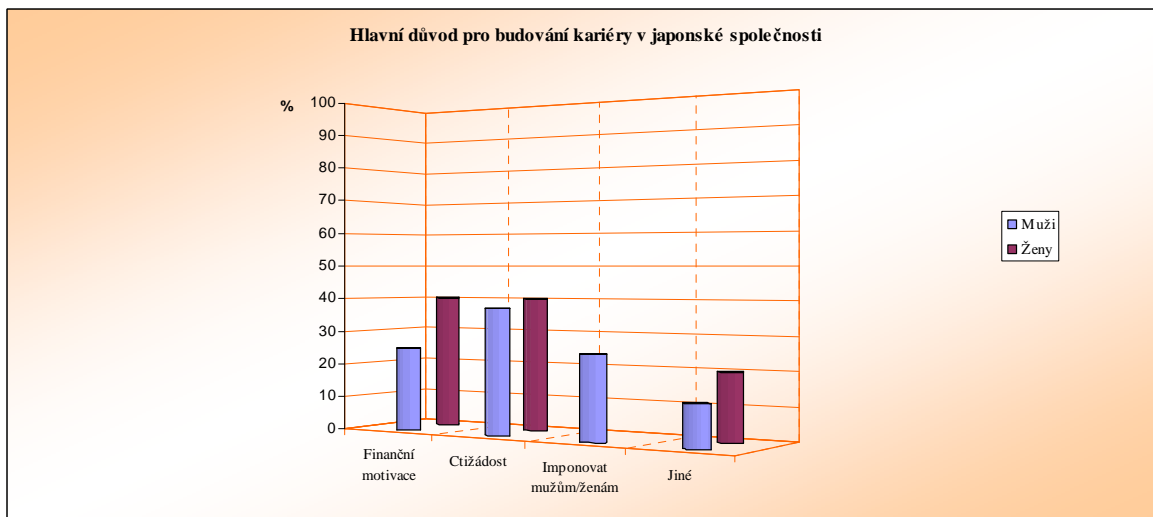
Zdroj Vlastní výzkum autorky

### 5.6.3 (De)Motivátory kariéry

Obrázky 11 a 12 zachycují odpovědi v oblasti (de)motivátorů kariéry.

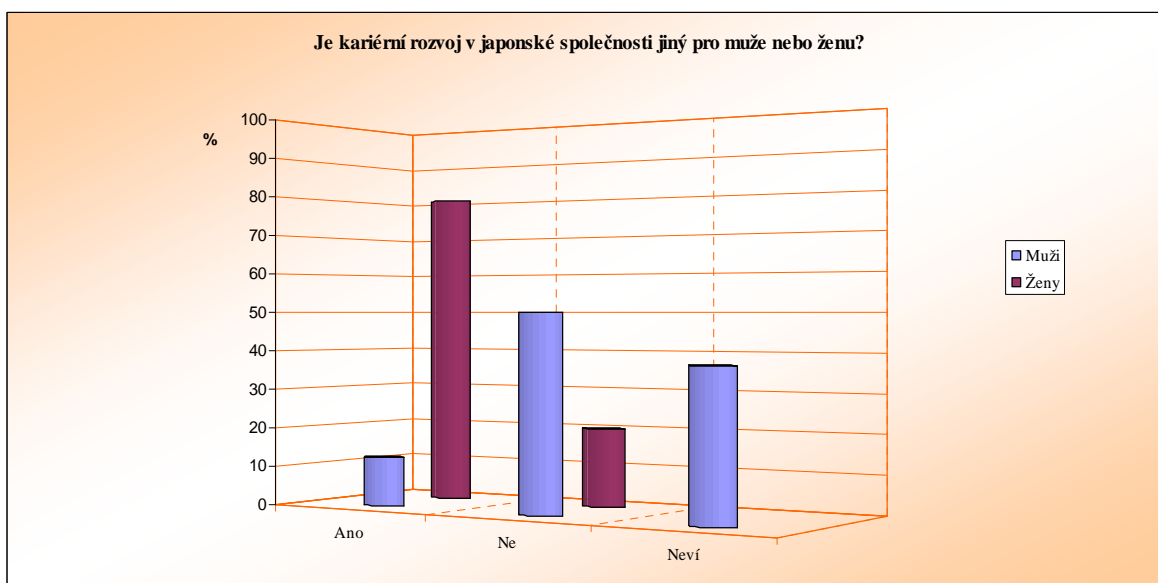
Z obrázků 11 a 12 je patrné, že jako hlavní motivátor pro budování kariéry v japonské společnosti považují manažeři/manažerky finanční motivaci a ctižádost. Jiné důvody manažerů jsou např. pracovat pro japonský styl managementu, japonská mentalita a stabilita nebo možnost podílení se na nových pravidlech. Jiné důvody manažerek jsou např. nutnost sebevzdělávání se nebo seberealizace.

Zajímavý je pohled na to, zda vidí muži a ženy rozdíl ve svém kariérním rozvoji právě z důvodu pohlaví. 87,5% mužů rozdíl nevidí. Oproti tomu 60% žen rozdíl vidí, 20% žen rozdíl nevidí a stejné procento žen neví. Z tohoto údaje lze jasně usoudit, že mužský i ženský pohled na situaci je naprosto jiný.



Obrázek 11 – Výsledky odpovědí na otázku: „ Co je pro vás hlavním důvodem pro budování kariéry v japonské společnosti?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky



Obrázek 12 – Výsledky odpovědí na otázku: „Je kariérní rozvoj v japonské společnosti pro muže nebo ženu jiný?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky

Ohledně překážek v budování kariéry v japonské společnosti odpovídali muži jednotně a jednalo se zejména o „těžkopádnost v prosazování změn“. Ženy nejčastěji zmiňovaly „výchovu dětí, velké nároky, nejasnost úkolů, časovou zaneprázdněnost“.

#### 5.6.4 Práce v soukromí

Tabulka 9 – Práce v soukromí

Práce v soukromí	Muži	Ženy
Jakou funkci zastává partner ve svém zaměstnání?		
Nižní management	-	-
Střední management	50%	20%
Vyšší management	12,50%	60%
Jiné	specialistka	-
V jaké míře se podílí na péči o domácnost:		
Nepodílí se vůbec	-	-
Do 25%	37,50%	-
Do 50%	50%	33%
Do 70%	-	67%
100%	12,50%	-
Ovlivňuje fakt, že mají děti nějak jejich práci?		
Ano	12,5%	50%
Ne	25%	50%
Pouze částečně		
Jak dlouho byli manželka/manžel, partnerka/partner na mateřské/rodičovské dovolené?	39 měsíců	18 měsíců
Kolikrát ?	2x	1x
Nastupují dle vašeho názoru ženy po návratu z mateř./rodič. dovolené zpět na stejnou pozici?		
Nastupují většinou na stejnou pozici	75%	60%
Záleží na délce mateř./rodič. dovolené	25%	40%
Pokud zůstanou doma déle než 3-4 roky, začínají znovu		
Jak mají zajištěnou péči o dítě/děti po dobu co jsou v práci?	Mateřské školy, školní družina, koníčky	
Do jaké míry ztrácí žena během mateřské kontakt s oborem?		
Neztrácí vůbec	-	-
Ztrácí částečně	75%	100%
Ztrácí výrazně	25%	-
Jak zvládají své pracovní a rodinné povinnosti?		
Bez problémů	62,5%	-
Obtížně	-	80%
Na úkor rodiny/práce	37,5%	20%

Zdroj: Vlastní výzkum autorky

Tabulka 9 ukazuje, že manželky mužů manažerů jsou zaměstnány ve vyšším managementu jen ve 12,5%, naopak ženy mají za muže manažery v 60%.

Práci v soukromí zastávají muži manažeři a ženy manažerky zcela odlišně. O domácnost se manažeři starají nejvíce do 50%, naopak manažerky zvládají své povinnosti nejčastěji do 70%.

To, že mají děti ovlivňuje kariéru mužů pouze ve 12,5%, u žen je kariéra ovlivněná dětmi z 50%.

Na mateřské dovolené byly z dotázaných pouze ženy, nebo manželky/partnerky mužů a to v průměru u mužů 2 x 39 měsíců, což odpovídá tomu, že jejich manželky partnerky jsou v domácnosti, nebo obvykle nepracují na manažerských pozicích, u manažerek 1 x 18 měsíců, což opět vypovídá o situaci, že žena manažerka se do práce zpravidla vrací dříve než po vyčerpání průměrné tříleté rodičovské dovolené.

Že ženy nastupují po mateřské/rodičovské dovolené zpět na stejnou pozici si myslí 75% mužů a 60% žen. 100% žen a 75% mužů si myslí, že žena ztrácí během mateřské/rodičovské dovolené kontakt s oborem.

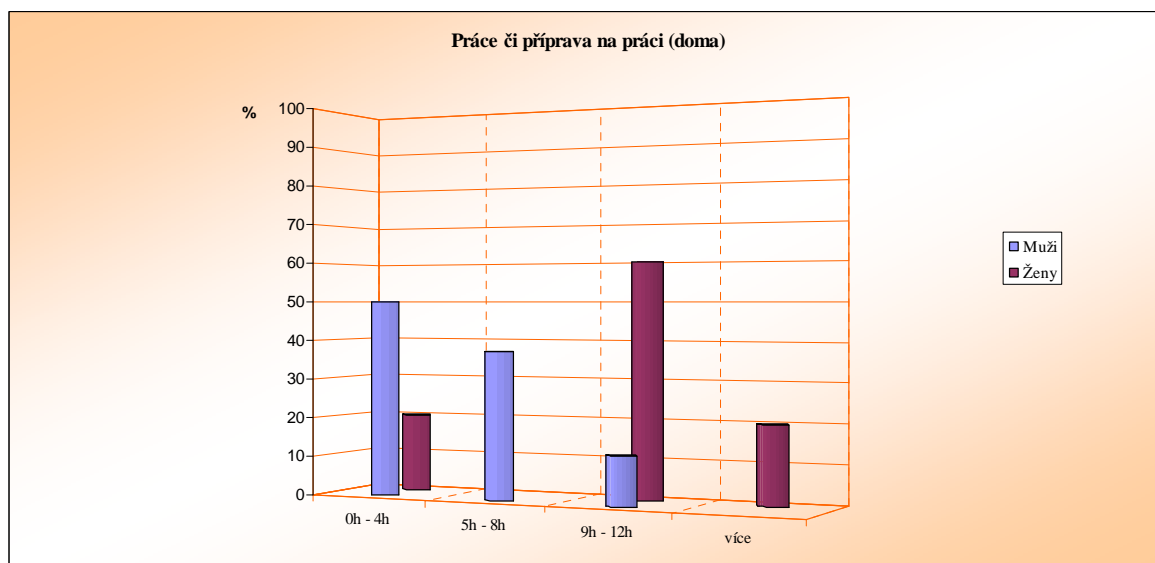
Péči o děti po dobu výkonu zaměstnání mají manažeři i manažerky zajištěnou obvyklými institucemi jako jsou jesle, mateřské školy, školní družiny, případně prarodiči či soukromými chůvami.

Své pracovní a rodinné povinnosti zvládají muži ze 62,5% bez problémů, naopak ženy z 80% obtížně.

### **5.6.5 Životní styl**

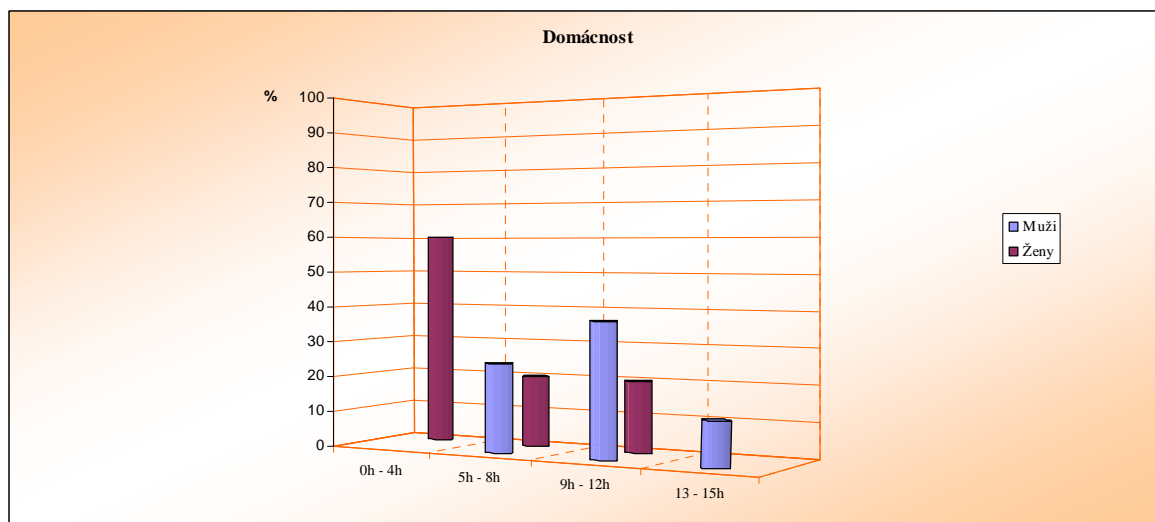
Obrázky 13, 14, 15, 16, 17 zachycují oblast životního stylu. Popisují, kolik času denně se dotazovaní věnují práci či přípravě na práci doma, domácnosti, dětem, vlastním aktivitám.

Obrázek 17 ukazuje, čemu by se věnovali, pokud by měli pár hodin denně navíc. Obě skupiny se z 80% shodují na tom, že by svůj volný čas věnovaly rodině.



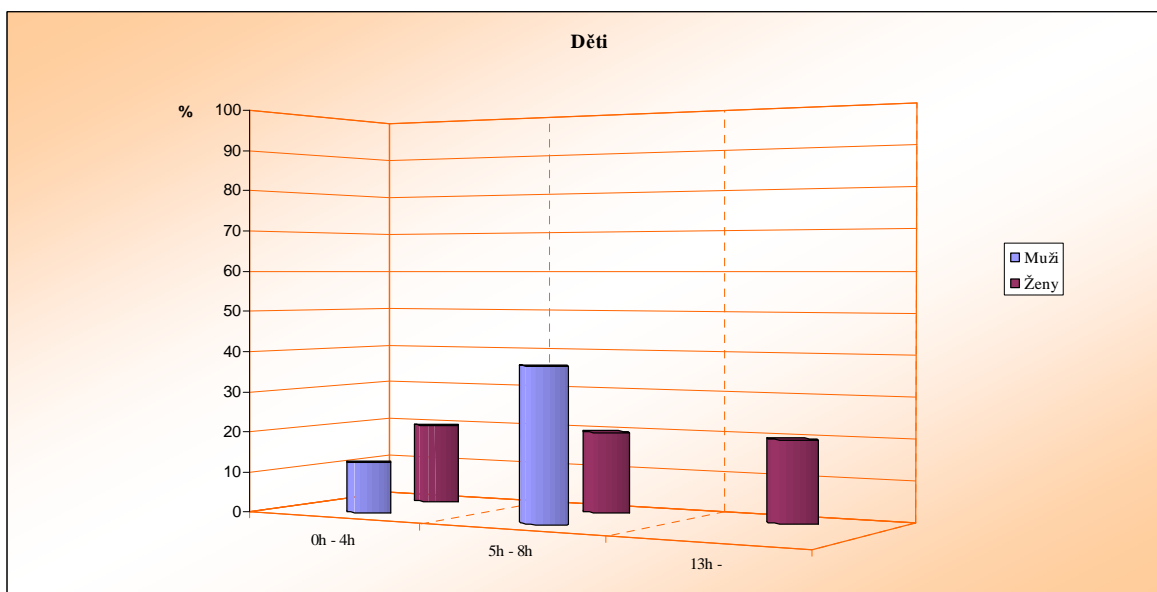
Obrázek 13 – Výsledky odpovědí na otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete práci či přípravě na práci (doma)?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky



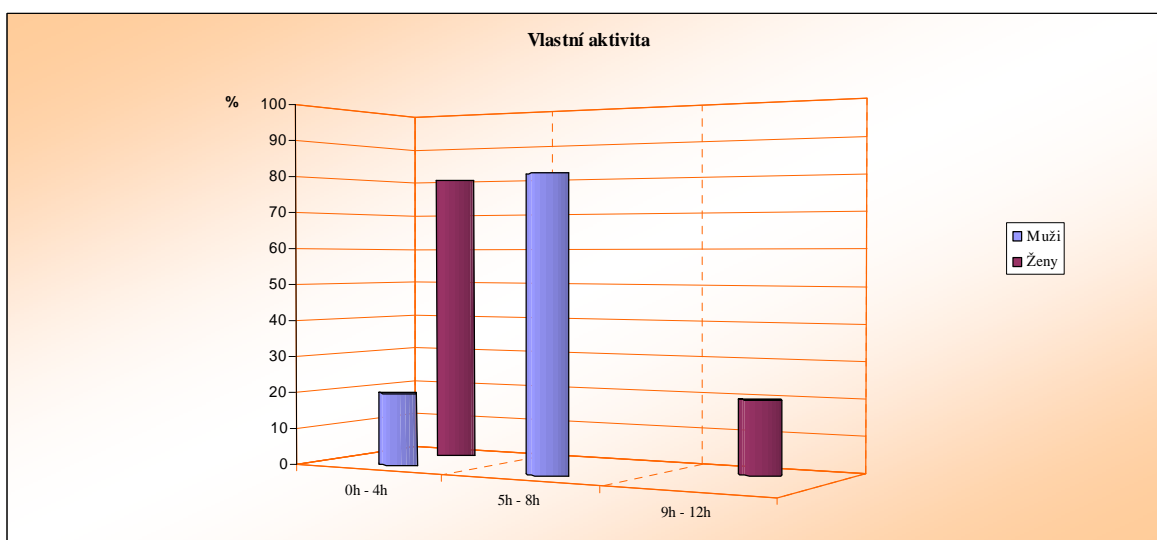
Obrázek 14 – Výsledky odpovědí na otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete domácnosti?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky



Obrázek 15 – Výsledky odpovědí na otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete dětem?“

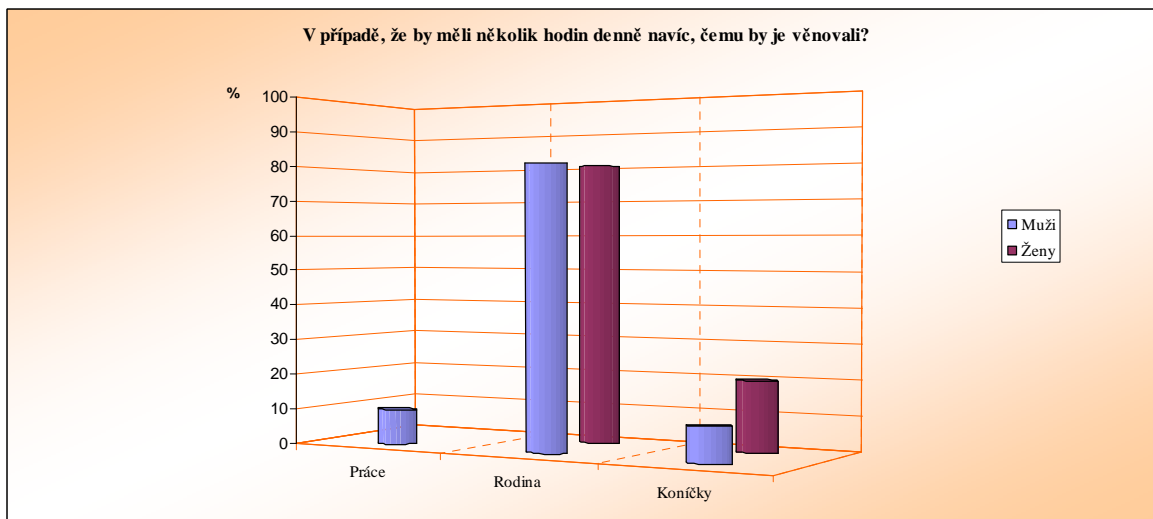
Zdroj: Vlastní výzkum autorky



Obrázek 16 – Výsledky odpovědí a otázku: „Kolik času týdně přibližně věnujete vlastním aktivitám?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky





Obrázek 17 – Výsledky odpovědí na otázku: „V případě, že byste měl/a několik hodin denně navíc, čemu byste se věnoval/a?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky

### 5.6.6 Pracovní podmínky

Tabulka 10 popisuje nejširší oblast výzkumu a to jsou pracovní podmínky dotazovaných. Z výsledků mimo jiné vyplývá, že jak muži tak ženy si ve většině myslí, že pracovní dovednosti manažerů/manažerek jsou stejné, schopnost řídit je podle respondentů stejná ze 60%, schopnost učit se stejná z 80%. Muži si však z 80% myslí, že odolnost proti stresu mají vyšší muži manažeři stejně jako jsou více časově flexibilní. Ženy se považují za stejně odolné proti stresu z 80% a ze 60% stejné časově flexibilní.

Názory se liší také na otázku, zda je rozdíl v tom, co bývá ve společnosti řečeno a tím, jak to doopravdy chodí. Muži si myslí, že je v tom rozdíl pouze z 25%, ženy naopak z 80%.

Odpovědi na dotaz ohledně postoje k ženám na řídicích pozicích dotazování odpovídali:

„Ženy ve vedení nejsou v naší společnosti obvyklé.“ (manažer financí a účetnictví)

„Velmi vstřícné, bez nich to nejde.“ (manažer lidských zdrojů)

Tabulka 10 – Pracovní podmínky

Pracovní podmínky	Muži	Ženy
Je místo výkonu práce v dosahu jejich bydliště?		
Méně než 60 minut	87,5%	100%
1h - 1,5 h	-	-
Více než 1,5 h	12,5%	-
Byli by se ochotni kvůli práci přestěhovat?		
Ano, i do zahraničí	80%	40%
Ano, pouze po ČR	-	-
Rozhodně ne	20%	60%
Pracují v kanceláři typu "openspace"?		
Ano	100%	100%
Ne	-	-
Jezdí na služební cesty? Kam, jak často, na jak dlouho?		
V rámci ČR	15%	-
V rámci Evropy	70%	40%
Jezdí po celém světě	15%	20%
Nejezdí	-	40%
Přízpůsobují svoji kariéru partnerovi?		
Ano	87,5%	20%
Ne	12,5%	80%
Byli by ochotni kvůli kariéře manžela/manželky - partnera/partnerky trávit více času doma?		
Ano	80%	20%
Ne	20%	80%
Myslí si, že je jejich připravenost k následujícím dovednostem stejná, vyšší nebo nižší než u mužů/žen?		
Pracovní dovednost		
Stejná	87,5%	100%
Vyšší	12,5%	-
Nižší	-	-
Schopnost řídit		
Stejná	62,5%	60%
Vyšší	37,5%	20%
Nižší	-	20%
Schopnost učit se		
Stejná	80%	80%
Vyšší	20%	20%
Nižší	-	-
Odolnost proti stresu		
Stejná	20%	80%
Vyšší	80%	-
Nižší	-	20%
Časová flexibilita		
Stejná	25%	60%
Vyšší	75%	-

Nižší	-	40%
Přijali by lépe placenou práci za cenu omezení volného času?		
Ano	25%	20%
Ne	50%	60%
Nevím	25%	20%
Jaké panují v jejich společnosti postoje k ženám na řídicích pozicích?	viz. odpovědi v textu	
Mají pocit, že je rozdíl mezi tím, co bývá řečeno a tím, jak to doopravdy chodí?		
Ano	25%	80%
Ne	37,5%	-
Nejsou si jisti	37,5%	20%
Uplatňuje se v jejich společnosti princip seniority?		
Ano	62,5%	40%
Ne	37,5%	-
Nezaznamenali ho	-	60%
Preferují ženské či mužské kolegy?		
Ženské kolegy	12,5%	-
Mužské kolegy	-	-
Nezáleží na tom	87,5%	100%
Respektují muže jako šéfy?		
Ano	100%	100%
Ne	-	-
Respektují ženy jako šéfy?		
Ano	100%	100%
Ne	-	-
Akceptoval zaměstnavatel jejich návrh při sjednávání pracovních a mzdových podmínek?		
Ano	100%	80%
Ne	-	20%
Myslí si, že jsou ženy při sjednávání pracovních podmínek skromnější?		
Ano	50%	80%
Ne	25%	-
Nevím	25%	20%
Jaké si myslí, že mají ženy v jejich firmě podmínky při budování kariéry?		
Stejně	75%	20%
Lepší	12,5%	-
Horší	12,5%	80%

Zdroj: Vlastní výzkum autorky

„Ze strany mužů na vyšších postech nejsou respektovány, ale to je individuální. Na straně kolegiální a podřízené jsou vztahy na dobré úrovni.“ (supervizorka)

„Postoje jsou dobré. Ženy jsou privilegované a oblíbené. Bohužel, máme jich málo.“ (manažer designu)

„Stejně jako k mužům.“ (manažer výroby)

Muži i ženy se ze 100% shodují na tom, že respektují ve vedoucí pozici stejně tak muže jako ženy, většina připsaných odpovědí v dotaznících byla s poznámkou, že respekt si vedoucí pracovník nebuduje díky pohlaví, ale díky svým schopnostem a dovednostem.

Muži uvádějí, že zaměstnavatel přistoupil na požadované pracovní i mzdové podmínky ze 100%, ženy z 80%. Muži si z 50% myslí, že při sjednávání těchto podmínek jsou ženy skromnější než muži, ženy si to myslí z 80%.

Zásadně respondenti neshodují v tom, zda jsou ve firmě kde pracují pro budování kariéry stejné podmínky pro muže i ženy. Muži jsou přesvědčeni, že podmínky jsou stejné ze 75%, ženy pouze ze 20%.

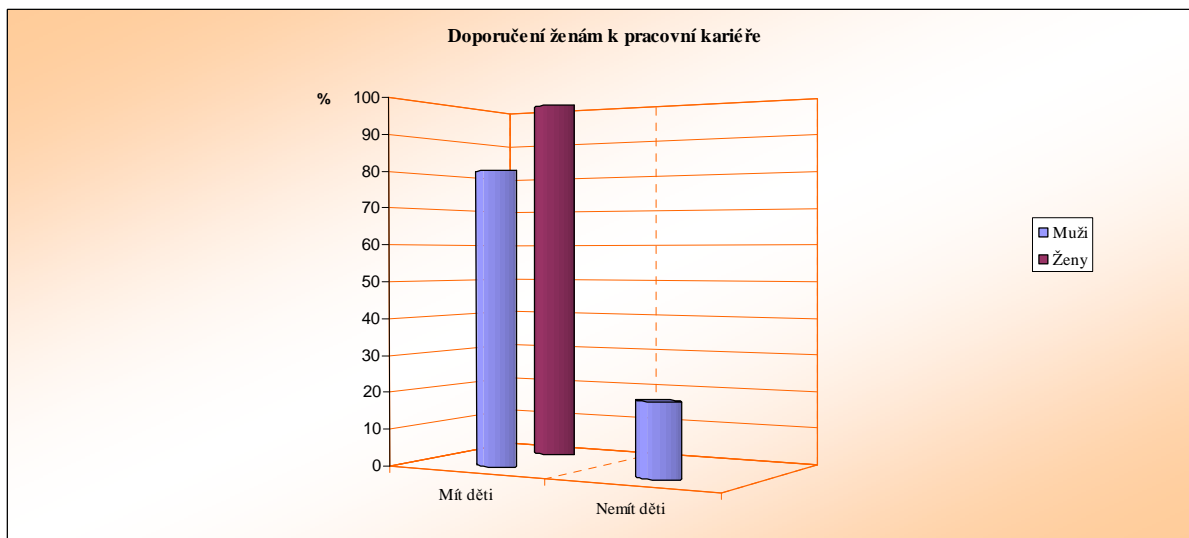
### **5.6.7 Doporučení ženám k pracovní kariéře**

Obrázek 18 prezentuje doporučení ženám k pracovní kariéře. Ohledně doporučení zda mít či nemít děti při budování si kariéry v japonské společnosti odpovědělo 100% mužů a 80% žen pro možnost mít děti.

Na otázku co by muži i ženy poradili ženám, které si chtějí budovat kariéru v japonské společnosti dotazovaní odpovídali následně:

„Studovat jazyky, zejména angličtinu i japonštinu. Také technický obor.“ (manažer lidských zdrojů)

„Jednodušší budování kariéry bude mít v nejaponské společnosti.“ (manažer financí a účetnictví)



Obrázek 18 – Výsledky odpovědí na otázku: „Co byste poradili ženám ohledně rodinného života v souvislosti s kariérou?“

Zdroj: Vlastní výzkum autorky

„Necht’ se naučí japonsky, reportování, řešení problémů o neznámé příčině a dodržování procedur.“ (manažer designu)

„Být sebevědomá, získat zkušenosti od japonských kolegů – učit se od nich, respektovat rozdílné kultury.“ (supervizorka administrativy, služeb a PR)

„Trpělivost, pracovitost.“ (manažerka)

„Musí být odolná vůči stresu, flexibilní a musí mít velmi dobré znalosti ve svém oboru (lepší než muži). Musí být spolehlivá.“ (supervizorka)

Další doporučení ohledně rodinného života žen při případné kariéře v japonské společnosti byla následující:

„Spokojený rodinný a osobní život je jedním z předpokladů pro podávání stabilních a očekávaných výkonů a vysoké míry dosažených výsledků.“ (manažer nákupu)

„Platí pro muže i ženy: je lepší mít děti než kariéru.“ (manažer financí a účetnictví)

„Žena má být ženou a nesnažit se plnit mužskou roli, neboť i ženský přístup má své velké výhody.“ (manažer lidských zdrojů)

## **5.7 Závěr výzkumu**

Analýza zaměstnanosti žen na řídicích pozicích v japonských firmách na Liberecku jasně prokázala, že Japonci i do naprosto odlišného prostředí zavedli svoji kulturní normu. S tím je i spojená tendence zaměstnávat do vedoucích pozic zejména muže. V průmyslové zóně Liberec – Jih v největší společnosti Denso Manufacturing Czech s.r.o. je 32 vedoucích manažerů, z čehož je pouze jedna žena. V malé firmě Aichi Magfine Czech, s.r.o. nepracuje ve vedení dokonce žádná žena. V ostatních společnostech se ženy ve vedení sice vyskytují, stále však jen sporadicky. Celkově se jedná pouze o 15% žen ve vedení v pěti zkoumaných společnostech.

Výzkum prokázal, že pohledy mužů a žen na problematiku kariéry v japonské společnosti se různí. Muži mají pocit, že možnosti žen jsou stejné, alespoň tak to prezentují. Ženy si však myslí, že jejich pozice je stále znevýhodňovaná.

Ženy, jak vyplývá ze získaných informací, mají odlišný názor na to, zda jsou diskriminovány. Počínaje vyjednáváním o mzdových podmínkách, kdy si záměrně stanovují nižší hranici, při komunikaci s muži se musí často potýkat s despektem a prokazovat, že kde mužům stačí potřebné znalosti a dovednosti, ženy musí mít daleko lepší schopnosti.

## **5.8 Vlastní návrhy a doporučení**

Podstatou provedeného výzkumu bylo zjistit, jaký je poměr genderu v managementu vybraných japonských společností na Liberecku.

Současný stav poměru mužů a žen ve zkoumaných firmách v průmyslové zóně Liberec – Jih odpovídá japonskému stylu vedení a řízení, kdy se ženy do vedoucích pozic téměř nedostávají.

Tři z pěti vybraných společností jsou dodavatelé do automobilového průmyslu, jedna se zabývá logistikou a poslední pronájmem prostor.

Z analýzy vyplynulo, že ženami obsazené pozice jsou zejména administrativní, logistické nebo účetní. Vychází to zřejmě z přesvědčení Japonců, že ženě chybí technické vzdělání a schopnosti pro vedení oddělení jako jsou např. kvalita, design nebo samotná výroba.

I když žena takové schopnosti prokáže, stále je zde handicap buď stávající nebo v budoucnu plánované rodiny. Předpokládá se, že se nebude moci zaměstnání věnovat naplno, jak Japonci očekávají. Muž je tedy lepší kandidát.

Z odpovědí respondentů vyplynulo, že ženy se necítí být dobře připraveny vzdělávacími institucemi, kterými prošly. Stávajícím zaměstnaným ženám bych proto doporučila doplnit si chybějící znalosti o konkrétní požadovaných technický obor, čímž si prohloubí znalosti a tudíž si zajistí i větší respekt ze strany japonského vedení společnosti.

Ženám, které si již například v průběhu studia nejlépe technického směru ujasní, že by chtěly budovat kariéru v japonské společnosti, bych doporučila zajistit si stáž nebo praxi v konkrétní firmě. Japonci umí ocenit kvalitní pracovní sílu a již vyzkoušenou praktikantku či stážistku zaměstnají snáze. Žena pak má vyšší šanci propracovat se až na vedoucí pozici.

Japonští manažeři ať již přímo, či zprostředkovaně přes oddělení lidských zdrojů, by si měli uvědomit, že ženský způsob vedení či koučování může firmě prospět. Dobré vztahy na pracovišti, příjemná atmosféra a prostředí, které ženy umějí bezprostředně navodit, jsou podmínkou pro to, aby se zaměstnanci cítili ve firmě dobře a neměli potřebu fluktuovat jinam.

Japonci by měli pochopit, že v Evropě, kam směřují svoje pobočky, je jiná situace než v jejich konstituční monarchii, kde jsou dívky vedeny od dětství hlavně k tomu, aby se v budoucnu staraly zejména o děti, manžela, domov. Ženy u nás jsou v zaměstnání rovnocennými partnery mužů, prokazují stejné pracovní schopnosti. Jejich nezaměstnávání z kulturních příčin může vést ke stále častěji skloňovanému pojmu diskriminace a firmám by mohlo v tomto směru uškodit.

## Závěr

Diplomová práce se ve své teoretické části a zejména první kapitole snaží nastínit japonské způsoby vedení a řízení podniků jako je například systém 5S nebo kanban, který byl úspěšně převzat dnes snad již téměř všemi automobilovými společnostmi, a to i těmi českými. Přibližuje nám japonskou historii, kulturu a mentalitu v obchodním jednání, aby čtenář následně pochopil, proč je pro Japonce běžné pracovat i 18 hodin denně a pro svoji firmu doslova dýchat.

Práce se dále zabývá pojmy gender a diskriminace obecně, udává základní zákonné předpisy, které uvedenou problematiku řeší. V kapitole 3 rozvíjí téma mužů a žen na řídicích pozicích, popisuje ztíženou situaci žen při budování kariéry a možnosti harmonizace pracovního a rodinného života.

Praktická část práce zkoumá japonské společnosti na Liberecku, konkrétně v průmyslové zóně Liberec – Jih z hlediska obsazování žen do manažerských pozic. Zkoumáno bylo 5 firem, z čehož tři dodávají výrobky přímo do automobilových závodů, jedna se zabývá logistikou a poslední zejména pronájmem prostor. Výsledky provedeného výzkumu ukázal, že ženy jsou ve vedení společností zastoupeny pouze v 15%. Z vyplněných dotazníků také vyplynulo, že ženy se cítí znevýhodňovány více než muži. Ženy manažerky obecně tráví méně času na mateřské nebo rodičovské dovolené, do práce se vrací dříve často právě na úkor rodiny. Doma pak musí zvládat své rodinné povinnosti, což není jednoduché skloubit. Proto právě některé ženy na řídicí pozici přemýšlí o ukončení své kariéry s tím, že si do budoucna chtějí hledat něco méně náročného.

Japonci jsou známi vysokými nároky na své zaměstnance. Jak bylo již zmíněno, japonští zaměstnanci jsou schopni a ochotni trávit v práci dlouhé hodiny, někdy tam i přespí. Tento způsob práce však není pro Evropana běžný. I z toho důvodu nejsou ženy obsazovány do důležitých pozic, jelikož tento post zkrátka nemohou z důvodu nutnosti fungovat i v domácnosti zvládnout. Japonci si už ale pomalu začínají uvědomovat, že jejich mentalitu a způsob práce nelze jednoduše kopírovat do jiných národů, tak jak se o to beze zbytku snažili před lety, kdy do různých států Evropy přicházeli se svými pobočkami. Dokazují to i tím, že v některých firmách jsou již generální ředitelé národnosti příslušného státu, ve kterém se dceřiná společnost nachází. Stejně tak by měli lépe porozumět evropskému



systému, kdy žena může být platným zaměstnancem a k tomu ještě zvládat svoji roli matky a manželky. Ženy chtějí být samostatné, schopné v případě nutnosti i zaopatřit rodinu.

Japonci by tedy nabídku schopných žen neměli odmítat, měli by ji vítat a snažit se z nové zkušenosti zaměstnávání žen do manažerských pozic vytěžit to dobré pro svoji společnost.

Zdá se, že ženy mají v současné, byť stále poněkud tradiční evropské kultuře přeci jen více příležitostí prosadit se ve vedoucích funkcích než tomu bylo dříve. Do jaké míry jde však jen o posílení image jednotlivých společností a do jaké míry jde skutečně o zhodnocení přínosu žen v pracovním procesu na manažerském postu, to je otázka pro svědomí jednatelů těchto institucí. Je evidentní, že japonské firmy působící na starém kontinentu musejí klást důraz na odlišnou mentalitu národa, aby dokázali co nejlépe profitovat z lidských zdrojů a zároveň ustáli tlak stále emancipovanější společnosti. Poměrně velká fluktuace zaměstnanců ve společnosti Denso při fázi rozvoje jeho aktivit na území ČR je tomu příkladem.

V automobilovém průmyslu je trendem zaměstnávat na odděleních kvality ženy, které mají dle průzkumů lepší schopnosti vnímání barev a detailů než leckteří muži. Je otázkou, kdy využijí zaměstnavatelé schopností kvalifikovaných žen více i na manažerských pozicích.

# Seznam literatury

## Citace

DUDOVÁ, R., KŘÍŽKOVÁ, A., FISCHLOVÁ, D. *Gender v managamentu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. 2006, 1. vyd. s 120. ISBN 80-87007-32-8

DUDOVÁ, R., *Slad'ování pracovního a osobního života*. Gender studies, o.p.s. 2007, s. 6

FIALOVÁ, E., SPOUSTOVÁ, I., HAVELKOVÁ, B., *Diskriminace a právo*. Gender Studies, o.p.s. 2007, 1. vyd. s. 45. ISBN 978-80-86520-20-9

GENDER STUDIES, o.p.s., *Ženy v řídicích pozicích*. Gender studies, o.p.s.. 2005, 1. vyd. s.20, ISBN 80-86520-13-7

HOSPODÁŘOVÁ, I., *Jak se domluvit s Japonci*. 2011 [online]. [cit.2011-04-27]. Dostupný z WWW: < [www.test.senice.cz](http://www.test.senice.cz) >

HUŇKOVÁ, M., RYTÍŘOVÁ K., NAVRÁTILOVÁ J. *Rovné příležitosti žen a mužů v zaměstnání*. Brno : NESEHNUTÍ. 2005, 1.vyd. . s. 24 . ISBN 80-903228-1-6

MILLS, S., *A Conscise Companion to Feminist Theory*. Mary Eagleton. 2006, s. 282. ISBN-10 0582226317

MAŘÍKOVÁ, H., *Gender! Co to znamená?*, 2011 [online]. [cit. 2011-04-27] . Dostupný z WWW: <[www.socioweb.cz](http://www.socioweb.cz)>

SARKYSIAN, I., *Obchodní jednání II. – japonský styl*, 2011 [online]. [cit.2011-04-27]. Dostupný z WWW: < [www.dumfinanci.cz](http://www.dumfinanci.cz) >

VALDROVÁ, J., *Gender a společnost*. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem. 2006, 1.vyd. s. 236. ISBN 80-7044-808-3.

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb. ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění

## **Bibliografie**

BUSINESS INFO.CZ, *Japonsko: Ekonomická charakteristika.* 2011 [online].

[cit. 2011-04-27] . Dostupný z WWW: <[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)>

DENSO AIR SYSTEMS CZECH, s.r.o., 2011 [online]. [cit. 2011-04-27] . Dostupný z WWW: <[www.dnsacz.cz](http://www.dnsacz.cz)>

DENSO MANUFACTURING CZECH, s.r.o. 2011 [online]. [cit. 2011-04-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.denso.cz>>

DUDOVÁ, R., *Slad'ování pracovního a osobního života.* Gender studies, o.p.s. 2007, s 6.

FIALOVÁ, E., SPOUSTOVÁ, I., HAVELKOVÁ, B., *Diskriminace a právo.*

Gender Studies, o.p.s. 2007, 1. vyd. s. 45. ISBN 978-80-86520-20-9

JEŽEK, O., *Uplatnění metody průmyslového inženýrství.* 2011 [online]. [cit. 2011-04-27] .

Dostupný z WWW: <[www.produktivita.cz](http://www.produktivita.cz)>

KOUDELKOVÁ, J., *Magazín Tozzine.cz.* 2011 [online]. [cit.2011-04-27]. Dostupný

z WWW: <<http://www.topzine.cz>>

KŘÍŽKOVÁ, A., DUDOVÁ, R., HAŠKOVÁ, H., MAŘÍKOVÁ, H., *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie.* Sociologický ústav AV ČR. 2005, s. 104. ISBN 80-7330-077-X

KŘÍŽKOVÁ, A., PAVLOVÁ, K., *Management genderových vztahů: Postavení žen a mužů v organizaci,* Praha: Management Press. 2004, 1. vyd. s.156. ISBN 80-7261-11

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Účetní uzávěrka společnosti Aichi Magfine, s.r.o. za fiskální rok 2009.* 2011 [online]. [cit. 2011-04-27] . Dostupný z WWW:

<[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Výroční zpráva společnosti Denso Air Systems, s.r.o. za fiskální rok 2008. 2011* [online]. [cit. 2011-04-27] . Dostupný z WWW: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Výroční zpráva společnosti Liplastec, s.r.o. za fiskální rok 2008. 2011* [online]. [cit. 2011-04-27] . Dostupný z WWW: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>

OBCHODNÍ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, *Zpráva auditora společnosti Toyota Tsusho Logistics Czech, s.r.o. k 31.3. 2009, za fiskální rok 2008. 2011* [online]. [cit. 2011-04-27]. Dostupný z WWW: <[www.justice.cz](http://www.justice.cz)>

STINGL, T., *Kapesní průvodce Japonskem. 2011* [online]. [cit.2011-04-27]. Dostupný z WWW: <[www.ceskyexport.cz](http://www.ceskyexport.cz)>

TUČEK, D., *Kanban jako řídicí a integrující metoda v informačním systému. 2011* [online]. [cit.2011-04-27]. Dostupný z WWW: < [www.cvis.cz](http://www.cvis.cz)>

VLASTNICESTA.CZ, „5“ *S Kvalita je pořádek. 2011* [online]. [cit.2011-04-27]. Dostupný z WWW: < <http://www.vlastnsicesta.cz>>

VÍZNEROVÁ, H., VOHLÍDALOVÁ, M., *Kvantitativní výzkum: Pracovní život v současné české společnosti*, Praha: Sociologický ústav AV ČR. 2007, s. 22.

VOHLÍDALOVÁ, M., *Kvantitativní výzkum: Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života v ČR*, Praha: Sociologický ústav AV ČR. 2005, s. 29

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

Zákon č. 65/1965 Sb., zákoník práce

Zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění

# Seznam příloh

Příloha A: Mapa průmyslové zóny Liberec – Jih, platná k 1. 7. 2007

Příloha B: Organizační struktura společnosti Denso Manufacturing Czech, s.r.o.

Příloha C: Organizační struktura společnosti Liplastec, s.r.o.

Příloha D: Organizační struktura společnosti Denso Airs Systems Czech, s.r.o.

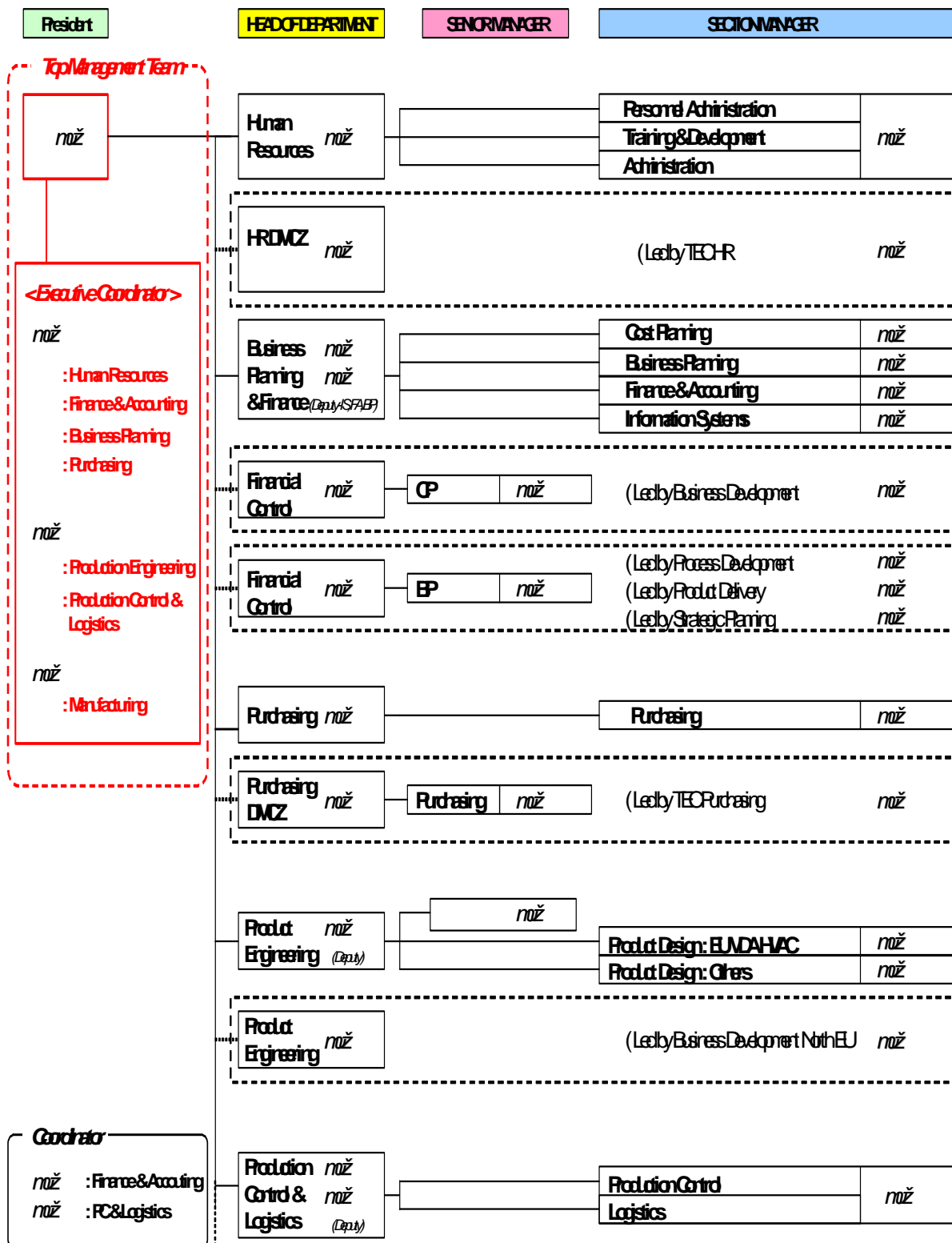
Příloha E: Organizační struktura společnosti Aichi Magfine Czech, s.r.o.

Příloha F: Organizační struktura společnosti Toyota Tsusho Logistic Czech, s.r.o.

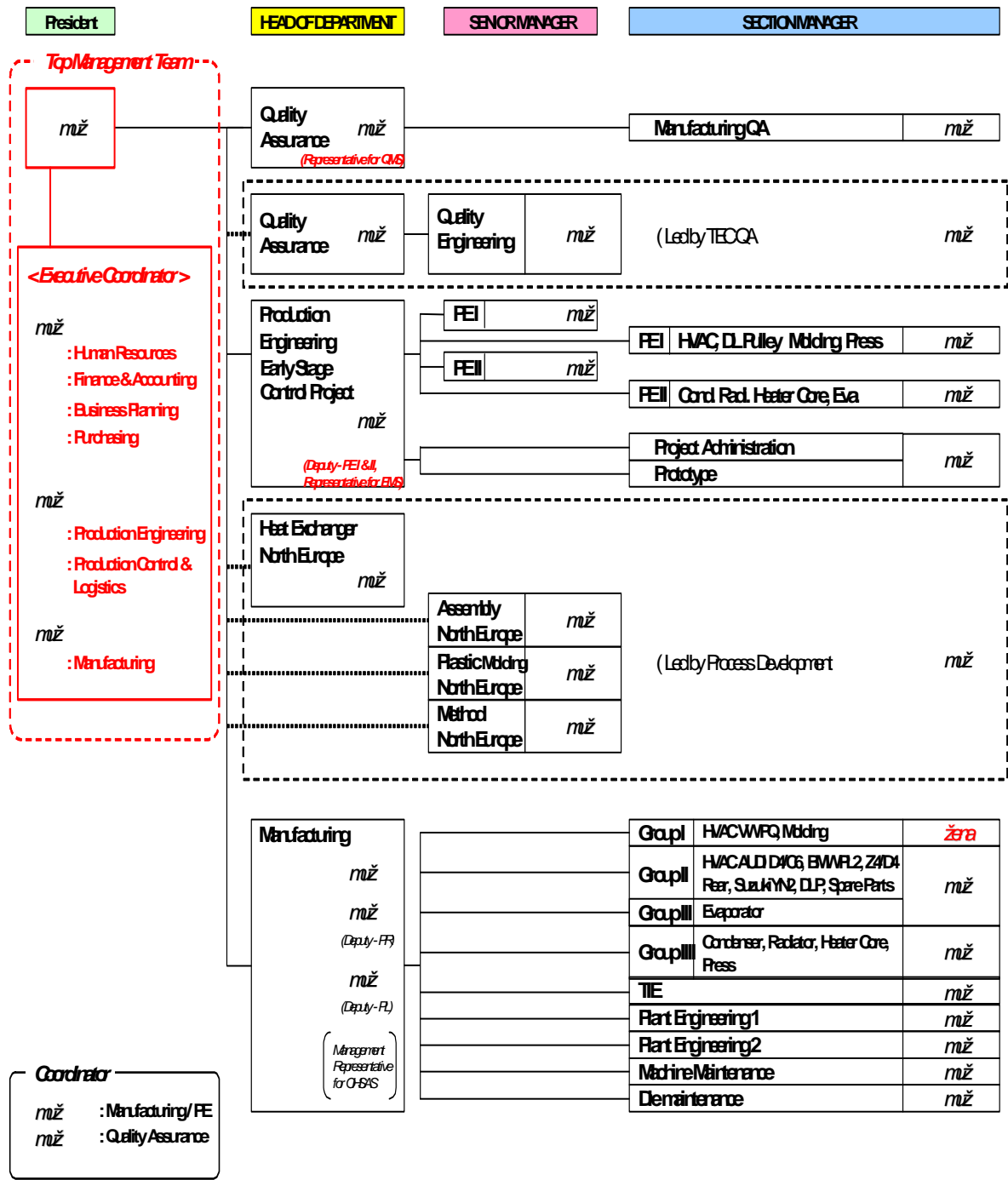
Příloha G: Dotazník určený pro muže

Příloha H: Dotazník určený pro ženy

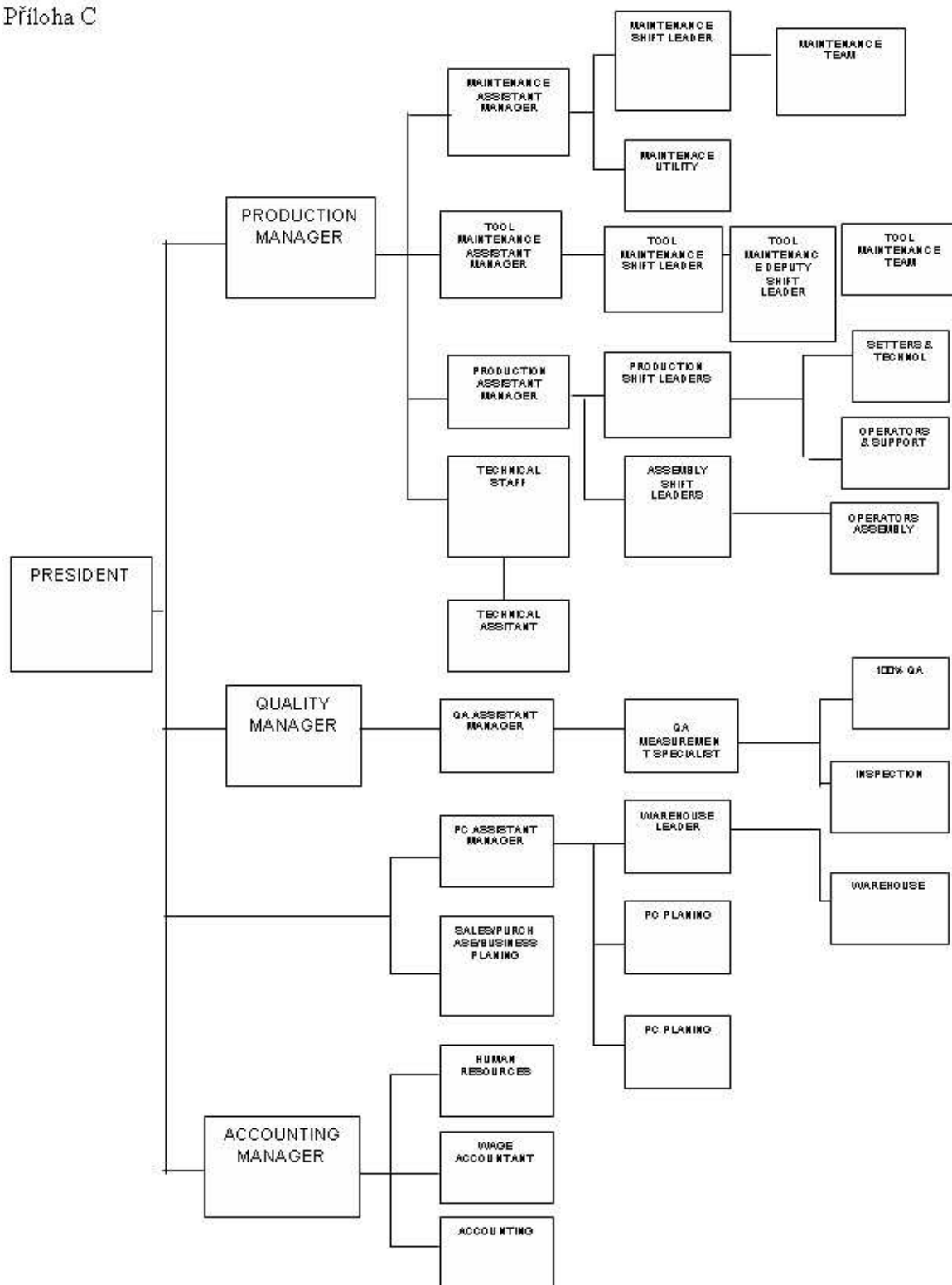






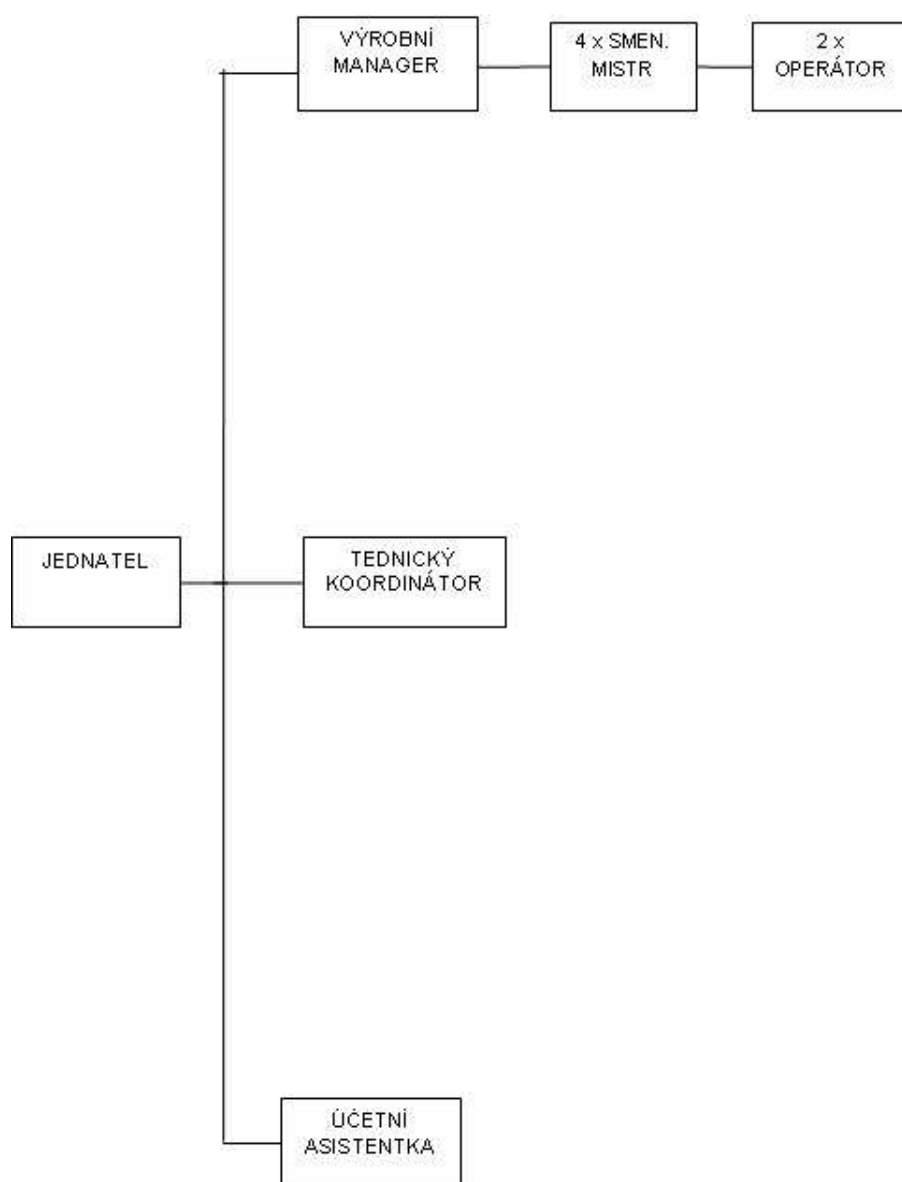


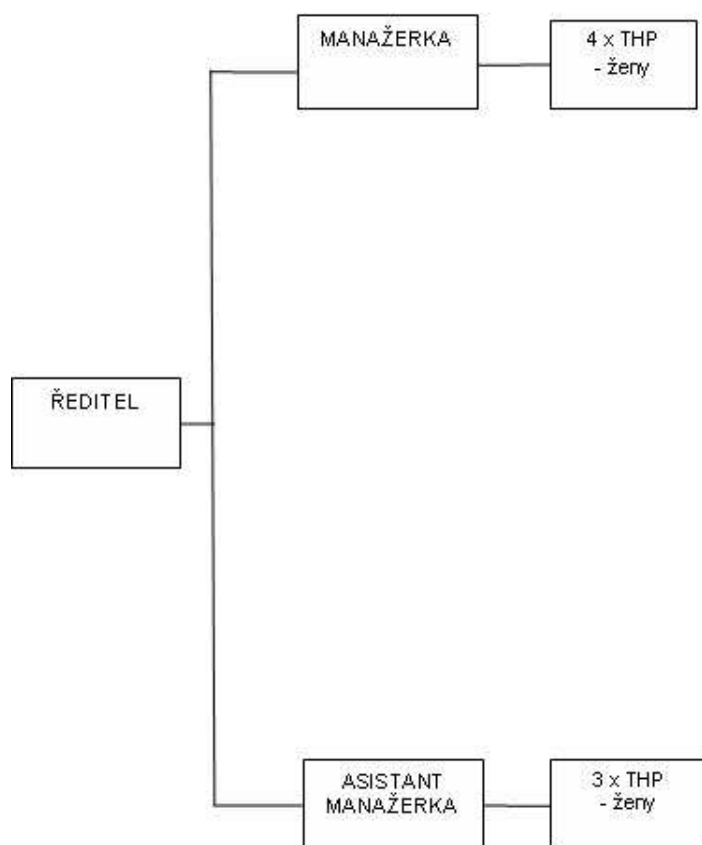
Příloha C



Příloha D

<b>Organizační struktura společnosti Denso Air Systems Czech, s.r.o.</b>			
<b>Úroveň managmentu</b>	<b>Muži</b>	<b>Ženy</b>	<b>Celkem</b>
Top Managament	7	1	8
Střední managment	7	3	10
Linioví managment (mistři)	14	3	17
Celkem	28	7	35





## Příloha G, 1/1

Dotazník obsahující otázky zaměřené na různé oblasti určený pro muže manažery v japonské společnosti

Pokud si respondent bude přát, dotazník může být zcela anonymní. Zjištěné údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce. Děkuji vám za váš čas, který jste tomuto průzkumu věnoval.

### Osobní situace

• **Popište, prosím, vaši rodinnou situaci:**

Jméno:  Věk:  Rodinný stav:

Počet členů domácnosti:

Pokud máte děti, kolik dětí máte?

Jak jsou staré?

• **Máte partnerku/manželku? Pokud ano:**

Jaké je její povolání:

Jedná se o manažerskou pozici: ☐ ano ☐ ne

### Profesní kariéra

• **Jaká je vaše nynější funkce/pozice?**

• **Jak vás na kariéru připravily vzdělávací instituce, kterými jste prošel?**

☐ výborně ☐ dostatečně ☐ nedostatečně

• **Jaká jsou vaše pracovní očekávání?**

☐ aspirujete na vyšší pozici ☐ nynější je pro vás nejvyšší metou ☐ uvažujete si do budoucna hledat něco méně náročného

• **Pokud byste byl ženou, myslíte, že byste vaši situaci hodnotil jinak?**

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

### (De)motivátory kariéry

• **Co je pro vás osobně hlavním důvodem pro budování kariéry v japonské společnosti?**

☐ finanční motivace ☐ ctižádost ☐ vyrovnat se ostatním mužům

☐ imponovat ženám ☐ dostat přání rodičů

☐ jiné:

• **Co vás osobně nejvíce odrazuje od budování kariéry v japonské společnosti?**

Z jakého důvodu:

- Je kariérní rozvoj ve společnosti kde pracujete pro ženu nebo muže jiný?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

#### Práce v soukromí

##### Pro bezdětné

- Přemýšlel jste již o dítěti?

☐ ano ☐ ne

##### Pokud nežijí s partnerkou

- Je možné skloubit vaši kariéru s trvalým partnerským vztahem?

☐ ano ☐ ne ☐ pouze částečně

##### Žijící s partnerkou

- Jakou funkci zastává vaše partnerka ve svém zaměstnání?

☐ nižší management ☐ střední management ☐ vyšší management

☐ jiné:

- V jaké míře se podílíte na péči o domácnost, případně o děti?

☐ nepodílím se vůbec ☐ do 25% ☐ do 50% ☐ do 70% ☐ 100 %

##### Pro otce

- Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak vaši práci?

☐ ano ☐ ne ☐ pouze částečně

- Jak dlouho jste byl vy nebo vaše partnerka/manželka na mateřské/rodičovské dovolené ?

Počet měsíců:

Kolikrát ?

krát

- Po návratu z mateřské dovolené nastupují podle vašeho názoru ženy na stejnou pozici a pokračují v přerušném kariérním postupu nebo začínají znovu?

☐ nastupují většinou na stejnou pozici ☐ záleží na tom, jak dlouho zůstanou doma

☐ pokud zůstanou doma déle (3-4 roky), začínají znovu

- Do jaké míry si myslíte, že ženy během mateřské dovolené ztrácejí kontakt s oborem?

☐ neztrácí vůbec ☐ ztrácí částečně ☐ ztrácí výrazně

- Jak máte zajištěnou péči o dítě/děti po dobu co jste v práci?

- Jak zvládáte své pracovní a rodinné povinnosti?

☐ bez problémů      ☐ obtížně      ☐ na úkor rodiny/práce

### Životní styl

- Kolik času týdně věnujete přibližně:

#### Práci či přípravě na práci (doma)

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

#### Domácnosti

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

#### Dětem

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

#### Vlastním aktivitám

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

- V případě, že byste měl v rámci dne několik hodin navíc, čemu byste se věnoval?

☐ práci      ☐ rodině      ☐ koníčkům

☐ jiné:

### Pracovní podmínky

- Je místo výkonu práce v dosahu vašeho bydliště?

☐ méně než 60 min      ☐ 1h - 1,5h      ☐ více jak 1,5h

- Byl byste ochotný se kvůli zaměstnání přestěhovat?

☐ ano, i do zahraničí      ☐ ano, pouze po ČR      ☐ rozhodně ne

- Pracujete v kanceláři typu „openspace“? Pokud ano, vyhovuje vám?

☐ ano      ☐ ne

Pokud ano, vyhovuje vám?

- Jezdíte na služební cesty? Kam, jak často a na jak dlouho?

☐ v rámci ČR      ☐ v rámci Evropy      ☐ jezdím po celém světě      ☐ nejezdím

Pokud ano, na jak dlouho:

- Přizpůsobujete svoji pracovní kariéru (případný postup) partnerce?

☐ ano      ☐ ne



- Byl byste ochoten kvůli její kariéře trávit více času doma?

☐ ano ☐ ne

- Myslíte si, že je vaše připravenost k vykonávání práce stejná, vyšší nebo nižší než u žen?

**Pracovní dovednost** ☐ stejná ☐ vyšší ☐ nižší

**Schopnost řídit** ☐ stejná ☐ vyšší ☐ nižší

**Schopnost učit se** ☐ stejná ☐ vyšší ☐ nižší

**Odolnost proti stresu** ☐ stejná ☐ vyšší ☐ nižší

**Časová flexibilita** ☐ stejná ☐ vyšší ☐ nižší

- Přijal byste lépe placenou práci za cenu omezení volného času?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

- Jaké panují ve vaší společnosti postoje k ženám na řídicích pozicích?

- Máte pocit, že je rozdíl mezi tím, co bývá řečeno a tím, jak to chodí doopravdy?

☐ ano ☐ ne ☐ nejsem si jist

- Uplatňuje se ve vaší společnosti princip seniority?

☐ ano ☐ ne ☐ nezaznamenal jsem ho

Pokud ano, souhlasíte s ním? ☐ ano ☐ ne

- Preferujete ženské či mužské kolegy?

☐ ženské kolegy ☐ mužské kolegy ☐ nezáleží na tom

- Respektujete muže jako šéfy?

☐ ano ☐ ne

Proč?

- Respektujete ženy jako šéfy?

☐ ano ☐ ne

Proč?

- Při vyjednávání pracovních a mzdových podmínek akceptoval zaměstnavatel váš návrh?

☐ ano ☐ ne

- Myslíte si, že jsou ženy při sjednávání pracovních podmínek skromně

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

- Jaké si myslíte, že mají ženy ve vaší firmě podmínky při budování kariéry?

☐ stejné

☐ lepší

☐ horší

#### Doporučení ženám k pracovní kariéře

- Co byste poradil ženě, která si chce budovat kariéru v japonské společnosti?

- Co byste poradil ženě ohledně rodinné života v souvislosti s kariérou?

☐ mít děti

☐ raději nemít děti

Jiná doporučení

Děkuji vám velmi za váš čas a za zodpovězení otázek.

## Příloha H, 1/1

Dotazník obsahující otázky zaměřené na různé oblasti určený pro ženy manažerky v japonské společnosti.

Pokud si respondent bude přát, dotazník může být zcela anonymní. Zjištěné údaje budou použity pouze pro účely diplomové práce. Děkuji vám za váš čas, který jste tomuto průzkumu věnovala.

### Osobní situace

#### • Popište, prosím, vaši rodinnou situaci:

Jméno:  Věk:  Rodinný stav:

Počet členů domácnosti:

Pokud máte děti, kolik dětí máte?

Jak jsou staré?

#### • Máte partnera/manžela? Pokud ano:

Jaké je jeho povolání:

Jedná se o manažerskou pozici: ☐ ano ☐ ne

### Profesní kariéra

#### • Jaká je vaše nynější funkce/pozice?

#### • Jak vás na kariéru připravily vzdělávací instituce, kterými jste prošla?

☐ výborně ☐ dostatečně ☐ nedostatečně

#### • Jaká jsou vaše pracovní očekávání?

☐ aspirujete na vyšší pozici ☐ nynější je pro vás nejvyšší metou ☐ uvažujete si do budoucna hledat něco méně náročného

#### • Pokud byste byla mužem, myslíte, že byste vaši situaci hodnotila jinak?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

### (De)motivátory kariéry

#### • Co je pro vás osobně hlavním důvodem pro budování kariéry v japonské společnosti?

☐ finanční motivace ☐ ctižádost ☒ vyrovnat se ostatním mužům

☐ imponovat mužům ☐ dostat přání rodičů

☐ jiné:

#### • Co vás osobně nejvíce odrazuje od budování kariéry v japonské společnosti?

Příloha H, 1/2

Z jakého důvodu:

- Je kariérní rozvoj ve společnosti kde pracujete pro ženu nebo muže jiný?

☐ ano ☐ ne ☐ nevím

Práce v soukromí

Pro bezdětné

- Přemýšlela jste již o dítěti?

☐ ano ☐ ne

Pokud nežijí s partnerem

- Je možné skloubit vaši kariéru s trvalým partnerským vztahem?

☐ ano ☐ ne ☐ pouze částečně

Žijící s partnerem

- Jakou funkci zastává váš partner ve svém zaměstnání?

☐ nižší management ☐ střední management ☐ vyšší management

☐ jiné:

- V jaké míře se podílíte na péči o domácnost, případně o děti?

☐ nepodílím se vůbec ☐ do 25% ☐ do 50% ☐ do 70 % ☐ 100 %

Pro matky

- Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak vaši práci?

☐ ano ☐ ne ☐ pouze částečně

- Jak dlouho jste byl vy nebo váš partner/manžel na mateřské/rodičovské dovolené ?

Počet měsíců:

Kolikrát ?

krát

- Po návratu z mateřské dovolené nastupují podle vašeho názoru ženy na stejnou pozici a pokračují v přerušném kariérním postupu nebo začínají znovu?

☐ nastupují většinou na stejnou pozici ☐ záleží na tom, jak dlouho zůstanou doma

☐ pokud zůstanou doma déle (3-4 roky), začínají znovu

- Do jaké míry si myslíte, že ženy během mateřské dovolené ztrácí kontakt s oborem?

☐ neztrácí vůbec ☐ ztrácí částečně ☐ ztrácí výrazně

• Jak máte zajištěnou péči o dítě/děti po dobu co jste v práci?

• Jak zvládáte své pracovní a rodinné povinnosti?

☐ bez problémů      ☐ obtížně      ☐ na úkor rodiny/práce

Životní styl

• Kolik času týdně věnujete přibližně:

Práci či přípravě na práci (doma)

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

Domácnosti

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

Dětem

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

Vlastním aktivitám

☐ 0h - 4h      ☐ 5h - 8h      ☐ 9h - 12h      ☐ 13h - 15h      ☐ více

• V případě, že byste měla v rámci dne několik hodin navíc, čemu byste se věnovala?

☐ práci      ☐ rodině      ☐ koníčkům

☐ jiné:

Pracovní podmínky

• Je místo výkonu práce v dosahu vašeho bydliště?

☐ méně než 60 min      ☐ 1h - 1,5h      ☐ více jak 1,5h

• Byla byste ochotná se kvůli zaměstnání přestěhovat?

☐ ano, i do zahraničí      ☐ ano, pouze po ČR      ☐ rozhodně ne

• Pracujete v kanceláři typu „openspace“? Pokud ano, vyhovuje vám?

☐ ano      ☐ ne

Pokud ano, vyhovuje vám?

• Jezdíte na služební cesty? Kam, jak často a na jak dlouho?

☐ v rámci ČR      ☐ v rámci Evropy      ☐ jezdím po celém světě      ☐ nejedím

Pokud ano, na jak dlouho:

• Přizpůsobujete svoji pracovní kariéru (případný postup) partnerovi?

☐ ano      ☐ ne

- Byla byste ochotna kvůli jeho kariéře trávit více času doma?

☐ ano

☐ ne

- Myslíte si, že je vaše připravenost k vykonávání práce stejná, vyšší nebo nižší než u mužů?

Pracovní dovednost

☐ stejná

☐ vyšší

☐ nižší

Schopnost řídit

☐ stejná

☐ vyšší

☐ nižší

Schopnost učit se

☐ stejná

☐ vyšší

☐ nižší

Odolnost proti stresu

☐ stejná

☐ vyšší

☐ nižší

Časová flexibilita

☐ stejná

☐ vyšší

☐ nižší

- Přijala byste lépe placenou práci za cenu omezení volného času?

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

- Jaké panují ve vaší společnosti postoje k ženám na řídicích pozicích?

- Máte pocit, že je rozdíl mezi tím, co bývá řečeno a tím, jak to chodí doopravdy?

☐ ano

☐ ne

☒ nejsem si jistá

- Uplatňuje se ve vaší společnosti princip seniority?

☐ ano

☐ ne

☐ nezaznamenala jsem ho

Pokud ano, souhlasíte s ním?

☐ ano

☐ ne

- Preferujete ženské či mužské kolegy?

☐ ženské kolegy

☐ mužské kolegy

☐ nezáleží na tom

- Respektujete muže jako šéfy?

☐ ano

☐ ne

Proč?

- Respektujete ženy jako šéfy?

☐ ano

☐ ne

Proč?

- Při vyjednávání pracovních a mzdových podmínek akceptoval zaměstnavatel váš návrh?

☐ ano

☐ ne

- Myslíte si, že jsou ženy při sjednávání pracovních podmínek skromnější

☐ ano

☐ ne

☐ nevím

- Jaké si myslíte, že mají ženy ve vaší firmě podmínky při budování kariéry?

☐ stejné

☐ lepší

☐ horší

#### Doporučení ženám k pracovní kariéře

- Co byste poradila ženě, která si chce budovat kariéru v japonské společnosti?

- Co byste poradila ženě ohledně rodinné života v souvislosti s kariérou?

☐ mít děti

☐ raději nemít děti

Jiná doporučení

Děkuji vám velmi za váš čas a za zodpovězení otázek.